Manitoba
Labour

PAY EQUITY AND JOB EVALUATION

PAY EQUITY
EQUALITY AT WORK

87-02670/

TABLE OF CONTENTS

Page

A. Introduction 1

B. The Requirements of the Act 2

C. Job Evaluation 4

(a) Definition and Description 4

(b) Types of Job Evaluation Systems 5

(c) Job Evaluation as a Tool for Implementing Pay Equity 6

D. Sex Bias in Job Evaluation Systems 7

(a) Introduction 7

(b) The Job Analysis Stage 8

(c) Choice and Definition of Factors 12

(d) Weighting of Factors 13

(e) Evaluation Process 14

(f) Adjusting Wages 15

E. Conclusion 16

F. Selected Bibliography 17

APPENDICES

1. Crown Entities 19

2. External Agencies 20

3. Factors and Subfactors Used in Job Evaluation 21

4. Human Relations Skills 23

5. Job Evaluation Factors Divided Into Categories 24

6. Job Characteristics of Male and Female Dominated Jobs 26

7. Example of Discriminatory Job Factors 29

8. Example of Discriminatory Factor Weighting 31

PREFACE

Pay equity is a system which bases wages on the value of the work performed regardless of gender. Its goal is to eliminate sex discrimination from the wage setting process. It means that women performing jobs of equal value to those performed by men in the same establishment will be entitled to receive equal pay.

Pay equity is necessary to reduce the wage gap between men and women. On average, women only earn 66¢ for every $1.00 earned by men. Only a small part of this wage gap can be narrowed through equal pay for equal work laws which cover the situation where men and women do the same work. The reason is that by and large, women and men in Manitoba do different kinds of work. An estimated 70% of employed women work in traditional "women's jobs" which are often undervalued and underpaid.

The Manitoba government signified its intention to deal with the problems of the wage gap and the undervaluation of women's work when it enacted the **Pay Equity Act** (S.M. 1985-86 c.21; C.C.S.M. c.P.-13).

One of the first requirements under this new legislation is the necessity for public sector employers and unions to agree on a single gender-neutral job evaluation mechanism to evaluate male and female dominated jobs.

The Pay Equity Bureau is the government office given the responsibility of monitoring the progress on implementing pay equity in the Province of Manitoba. In particular, the Bureau will ensure that public sector employers and the unions directly affected by the legislation comply with its requirements in a timely fashion.

Equally, if not more important, is the role the Bureau will play in assisting parties to implement pay equity in accordance with the intent of the legislation.

This booklet is the first in a series of publications the Bureau will publish. I hope parties affected by the legislation will find it useful, particularly in their efforts to select or develop a gender-neutral job evaluation system.

Further information can be obtained by contacting the Bureau at Room 609, 386 Broadway, Winnipeg, Manitoba R3C 3R6, (204) 945-0475. If you wish to receive additional publications, please complete the tear-out sheet at the end of this booklet.

Carole Geller
Executive Director

March 1986

PAY EQUITY AND JOB EVALUATION

Introduction

1. Pay Equity involves the issue of whether work done primarily by women is systematically undervalued because the work has been and continues to be done primarily by women. That is, whether wages paid to women employed in historically female work are lower than the wages would be if the jobs had been and were performed by men.

2. Manitoba's **Pay Equity Act** requires specific employers and unions to examine their wage setting practices to determine if such sex discrimination exists. If it is found, employers must correct the discrimination by adjusting wages paid to female dominated groups.

3. The first step in the process is the development or selection of a job evaluation system (JES). The JES will be applied to jobs predominantly performed by women and to jobs predominantly performed by men. (In general sex predominance is present where there are 10 or more employees performing a particular job, 70% of whom are of the same sex).

4. Some form of job evaluation is essential in the process of implementing the pay equity concept of equal pay for work of equal value; without it, it is impossible to determine whether jobs are of equal or comparable value, and thus, whether female dominated groups are being paid equitably.

5. The purpose of this booklet is to acquaint parties involved with the relevant requirements of the Act related to this important first step in the process, and to outline the types of job evaluation currently used. The booklet will also discuss the problem of potential sex bias in job evaluation systems.

THE REQUIREMENTS OF THE ACT

6. A JES must be mutually agreed upon by unions and management through the process of collective bargaining. Both unions and management are required to bargain in good faith, making every reasonable effort to reach agreement on pay equity implementation. Management must disclose all relevant information in its possession to unions so that the bargaining can proceed on an informed basis.

7. A single JES is to be selected and/or developed which will be applied to all sex dominated classes of employees employed by a particular employer. This means that the JES will cross bargaining unit lines. In the case of Crown entities or external agencies each employer concerned will have to undertake simultaneous or mutually joint bargaining with all bargaining agents and employee representatives, with the goal of reaching agreement on a single JES. (Lists of Crown entities and external agencies subject to the Act are found respectively in Appendix 1 and 2 in this booklet).

8. Regulations will set up procedures for the election of employee representatives for those employees who are not in a union but who would be eligible to organize under **The Labour Relations Act.**

9. Although the Act requires a single JES to be chosen, there is no universal system prescribed. There will likely be a variety of systems adopted among the various employers. A JES which is suitable for the Civil Service, for example, may not be appropriate for a Crown Corporation such as the Manitoba Telephone System because of the differing types of operations of these employers.

10. The Act requires parties to select or develop a system which is gender-neutral. This means that the JES must not be discriminatory in its design or application. In general, there is to be fairness and consistency in the design of the system, and safeguards to prevent sex bias must be in place. (See pages 7-15 for more detail).

11. The job-related contributions that are to be measured by the JES are prescribed in the legislation. Skill, effort, responsibility and working conditions are the four factors to be evaluated. All of these factors are present to some degree in every job.

12. There are strict deadlines prescribed in the Act for reaching the first agreement on the development or selection of the JES and the identification of the dominated classes which will be evaluated. The Manitoba

Government Employees' Association and the Civil Service Commission are to reach their agreement no later than June 30, 1986. The Crown entities and external agencies and their respective unions are to reach agreement no later than June 30, 1987.

13. The Manitoba Government Employees' Association and the Civil Service Commission are required to file copies of their first agreement with the Executive Director of the Pay Equity Bureau no later than July 31, 1986; one year later the Crown entities and external agencies are required to file copies of their first agreements.

14. The Pay Equity Commissioner, appointed by the Government, and the Pay Equity Officers, required to be appointed by Crown entities and external agencies, following consultation with unions, are obliged to co-operate with the Executive Director of the Pay Equity Bureau, providing all necessary information, so that the Bureau can monitor progress in the implementation of Pay Equity. (The Commissioner and Officers oversee or direct the management teams in pay equity negotiations.)

15. If the parties concerned fail to reach an agreement on a single JES the matter will be referred to binding adjudication and a JES will be selected by the adjudicators.

JOB EVALUATION

Definition and Description

16. Job Evaluation involves a process of comparison of jobs in order to determine the relative position of one job to another in a wage or salary hierarchy. Every employer who pays wages of different levels has some form of job evaluation, ranging from the boss' gut feeling as to the worth of the tasks being performed to a formal and systematic job evaluation system sometimes supplemented with market surveys. It is the use of formal and systematic comparison procedures that is usually referred to as "job evaluation".

17. Job evaluation is concerned with the content of jobs, not with the performance of individuals or innate abilities of particular workers. In job evaluation, the subjects of comparison are the tasks that are part of the job no matter who performs it. Job evaluation is a completely separate and distinct process from "performance appraisal". Some employers do establish systems of performance appraisal which are used to evaluate how well a particular individual is discharging his or her duties. Although these systems are not dealt with under **The Pay Equity Act**, care should be taken to ensure that gender bias is not present in the design of a performance appraisal system or in its application.

18. Although there are several types of job evaluation systems in use, the steps involved are basically the same. Determining what factors and sub-factors will be used in assessing the relative value is generally the first step. An illustrative list of factors which have been used in job evaluation systems is found in Appendix 3.

19. Each factor is defined. In point systems degrees or grades of each factor are described and defined. The definitions of factors and degrees are very important as they will guide the evaluators in measuring the extent of each factor in a particular job. An illustrative example of factor and degree definitions is found in Appendix 4.

20. Once factors are chosen and defined the relative weighting of factors must then be determined. This process will identify what factors and sub-factors the particular organization considers most valuable. Choice of factors, their definitions and weightings are generally pre-determined in plans offered by various consultants; in some cases these may be modified to suit the needs of a particular organization.

21. Job analysis is a critical part of the job evaluation process. This involves a study of the organization's jobs. Information about the duties and responsibilities of each job is obtained, then it is analyzed and recorded in precise and consistent language. Where organizations choose to develop their own systems, job analysis often

precedes the choice, definition and weighting of factors.

22. The next step usually comprises converting the job descriptions into class specifications or job specifications in terms of the factor and sub-factor headings, to facilitate orderly evaluation. Class or job specifications provide the link between job content analysis and the actual evaluation. They form the information base for hierarchically ranking the jobs in relation to one another.

23. Following the completion of the class specifications, the actual evaluation or the determination of relative worth of the jobs is then done. Such evaluation is best done by a committee of employees and management representatives. Committee members individually assign values. If there is disagreement the committee seeks a consensus on the appropriate values.

24. Once the jobs have been evaluated, some process of validation of the results is necessary. Where more than one committee has evaluated jobs, a mechanism to determine whether a consistent approach has been taken by all committees must be in place; often random checks are used to confirm that committees have followed consistent interpretations of factor definitions. There must also be a "sore-thumbing" process or a way in which obvious errors can be spotted and corrected before parties move on to consider implementation of wage adjustments. Management and/or union representatives can often spot these just by considering the results of the evaluations as a whole. These "sore-thumb" jobs can then be re-evaluated. Part of the validation process may also involve making the results of the evaluation process available to employees and providing for appeals in cases where there are reasonable grounds for believing the evaluators may have misinterpreted the scope of a particular job.

25. The final stage in the job evaluation process is the determination of appropriate wage adjustments, based on the validated results.

Types of Job Evaluation Systems

26. There are only a limited number of methods of comparing jobs which have been recognized. They are ranking, job classification or grade description, factor-comparison and point methods.

27. Under a ranking system the jobs in the organization are placed in order (ranked) on the basis of their importance to the organization or general difficulty.

28. Under the job classification or grade description approach, the overall job is measured against a pre-determined scale consisting of several degrees of job worth. Evaluators compare each job against

the scale and slot it into the grade which matches its definition most closely.

29. Under the factor comparison method, jobs are compared by making judgements concerning which jobs contain more of certain compensable factors than others. Key jobs or benchmarks are selected and broken down into their factors. The factors are weighted by percentage or dollar amounts. The other jobs are compared to these benchmarks on a factor-by-factor basis and ranked accordingly. The results are combined and assigned a numerical value.

30. The point-rating method of job evaluation is the most widely used form of job evaluation. A rating scale is constructed for each factor, which includes a definition of the factor, several defined divisions or degrees for each factor and a point score for each such degree. This system involves breaking jobs down and grading them according to compensable factors and sub-factors. Each job gets a numerical score on each of these factors. The scores are added up to obtain the value of the job. The point rating system has been used for pay equity purposes in a number of jurisdictions.

31. "Job match", where an organization compares its jobs to those of another organization which have already been evaluated, and derives appropriate point ratings, is a simple form of point based job evaluation.

32. Various techniques of job evaluation are in the process of development and refinement. The policy capturing approach which permits point counts and rankings to be generated statistically directly from detailed questionnaires is one new such technique. Further information about the various job evaluation techniques is available from the Pay Equity Bureau.

Job Evaluation as a Tool for Implementing Pay Equity

33. Job evaluation is a tool that can be used to detect sex discrimination in wage setting practices. Techniques of job evaluation have been in existence for more than forty years, and as noted above they are currently being improved upon. **The Pay Equity Act** requires affected parties to choose and implement a JES, but only for the limited purpose of assuring internal gender equity within an organization. For this reason the legislation requires only gender dominated groups to be evaluated. (In general, sex predominance is present where there are 10 or more employees performing a particular job, 70% of whom are of the same sex. Regulations will define other groups that may also be considered gender dominated for workplaces of 500 or fewer employees).

34. Job evaluation should be used to determine whether there is a dual

salary structure within an organization — one for traditional "men's" work and another for traditional "women's" work. Job evaluation should also provide information that will assist in determining the kind of salary adjustments necessary to ensure that each organization has a female salary structure or salary line that is the same as the male salary structure or salary line.

SEX BIAS IN JOB EVALUATION SYSTEMS

Introduction

35. Even where employers have instituted and maintained job evaluation for purposes of wage setting, women's work has been undervalued and underpaid.

36. A major reason for this phenomena is that historically, many if not most employers using job evaluation have utilized separate JE systems for different occupational categories such as clerical jobs, manual labour jobs and managerial jobs. Thus, sex-segregated job families have been treated independently of one another.

37. Where multiple plans are used within an organization, job descriptions may be based on dissimilar job content features; evaluations may be based on different factors; similar factors may be given different weightings. Such practices make it impossible to compare the relative value of contributions made by the sex-segregated occupational groups. Salary setting practices may be significantly different. One example of this multiple plan problem occurred in the A.T. and T. Company, where different schemes were used for non-managerial and managerial employees. The managerial scheme gave a high point value to customer contact for managerial (male-dominated) jobs, but almost no points for customer contact for non-managerial (female-dominated) jobs. In fact, the company randomly screens telephone calls to assess the quality of assistance operators give to customers. Clearly A.T. and T. valued positive customer contact, but it was not consistent in its approach to evaluating the job contributions of female-dominated and male-dominated groups. Gender neutrality requires that whatever an organization regards as a valuable job contribution, it should be equally so regarded whether such a contribution is made by men or women. (Steinberg (1984) p. 10)

38. **The Pay Equity Act** explicitly responds to the problem created by the multiple plan approach by prescribing that every affected employer is required to seek agreement on a single JES, which will apply to all male-dominated and female-dominated classes of employees within the organization. Thus, for Pay Equity purposes, where systems exist that cover only some employees, these systems will either have to be broadened to apply to all employees (with appropriate modifications if necessary), or abandoned.

39. The Act requires not only that parties choose a single system for each organization, permitting comparisons across sex-segregated job families, but also that the system adopted must itself be gender-neutral, that is, as free as possible of sex bias. Parties will have to carefully and seriously examine systems under consideration with this requirement in mind.

40. It is not surprising that social values which have led to the undervaluing of women's work have found their way into job evaluation systems. In fact, sex bias can creep into these systems at every stage of their design and application. Some of the potential problem areas, each of which will be discussed in detail in this section, are listed below:
— the job analysis stage
— choice and definition of factors
— weighting of factors
— evaluation process
— wage adjustments

41. Because women's work in our society is generally undervalued, most if not all organizations should expect to find a dual salary structure when they objectively evaluate their compensation systems. If a job evaluation plan does not detect the existence of such a structure, it should be regarded as suspect in terms of its gender neutrality.

The Job Analysis Stage

42. Job content information is obviously critical to the job evaluation process. Without accurate and relevant job content information, job evaluation systems will not be capable of fairly determining relative value.

43. There are various techniques employed to collect information about job content, ranging from observation, interviews, review of existing or previous job descriptions, examination of the work environment, and questionnaires. Sex bias can manifest itself in all of these areas so that compensable job content characteristics of female-dominated jobs are overlooked or ignored.

44. A tentative list of frequently overlooked job content associated with women's jobs has been prepared by Ronnie Steinberg and Lois Haignere and is reproduced below:

List of Frequently Overlooked Job Content in Female Jobs

Fine motor movement skills like rapid finger dexterity
Special body co-ordination or expert use of fingers and hands (e.g. typing, giving injections, sign painting)
Scheduling appointments
Co-ordinating meetings
Record-Keeping
Filing
Writing standard letters
Reading forms
Protecting confidentiality
Working office machines
Cleaning up after others
Sitting for long periods of time
Time stress
Communication stress (dealing with upset people)
Gathering information from upset or ill people
Calming upset people
Stress from distractions
Stress from concentration (e.g. VDT)
Stress from exposure to the sick and disabled with no hope of recovery
Stress from multiple demands (receiving work from lots of people)
Stress from multiple role demands (being asked to do work quickly and to provide better service to several people)
Working with constant noise
Working an open office setting:
with room dividers
without room dividers
Answering questions for the public on the phone or in person
Answering complaints from the public
Responsibility for inmates, patients or residents of institutions
Degree of severity of problems of inmates, patients or residents of institutions
Degree to which new or unexpected problems on the job arise
Damage to equipment from a mistake
(Steinberg and Haignere (1985) p. 17)

45. Particularly when job analysis is based on interviews, observations and review of previous job descriptions, there is a real potential that evaluators may confuse content and responsibilities of a paid job with stereotypic sexist notions about characteristics of the job holders.

46. One frequently cited example is drawn from a study of the 3rd edition of the **Dictionary of Occupational Titles,** (1975), compiled by the U.S. Department of Labor. The 1975 DOT, which contains a list of almost every job title along with a rating of the job in terms of skill-complexity codes, gave dog pound attendents and zoo keepers a higher rating than nursery school teachers or day care workers. Independent evaluators reached substantially different ratings. Researchers found that the Labor Department evaluators had overlooked important characteristics of female-dominated jobs, particularly those associated with taking care of children. These were not regarded as skills but rather as qualities intrinsic to being a woman. (Steinberg (1984) p. 11)

47. This confusion of job content with stereotyped notions of inherent female attributes often manifests itself with respect to fine motor co-ordination, rapid finger dexterity skills and noisy and public working conditions all of which are associated with female-dominated blue collar and clerical work. (Steinberg (1984) p. 12)

48. The use of interviews or open-ended questionnaires may also systemically discriminate against women because of gender differences in the way language is used. An open ended questionnaire might ask, "describe the equipment you operate in your job". By contrast, a closed ended questionnaire might list various equipment and ask respondents to check the ones they operate. Psychologists and linguists have found that there is a tendancy for women to underdescribe and men to overdescribe their jobs. Even when describing identical work, women may tend to choose "weaker" verbs than those used by men, for example "supervise" vs "manage". It has been suggested that it may be necessary to translate some female job descriptions into "male" language. At least, training sessions should be held with interviewers, interviewees and questionnaire designers and respondents to ensure that this problem is recognized and dealt with as fairly as possible. (Remick (1979) p. 4)

49. Where questionnaires are used, if employees are not asked about specific job content or are asked incorrectly, they cannot properly report important job content. Questions should be formulated in such a way that incumbents understand their applicability to their job content. A question with potentially wider relevance, asked in the context of a series of questions clearly applicable to a particular type of work, or a series of examples given to clarify a question which relates to work done mainly by one sex, even though there are examples that could be used relating to jobs performed by both sexes, may result in important job content remaining unreported.

50. For example, Steinberg has recounted how questions about record keeping might be listed among a series of content items relevant primarily to administrative work. Explanatory instructions preceding the question might use an example from an office job. As a result, institutional caretakers (in hospitals and correctional facilities) would not answer these questions, despite the fact that this task is an important part of their work, because the question would be perceived as inapplicable by these incumbents. (Steinberg (1984) p. 13)

51. Job analysis generally involves, as a final step, translating the information collected into job or class specifications, in terms of the selected factors. Unless those writing job specifications are given training in awareness of sex stereotyping and bias, there is a real danger that these may be

incorporated into the specifications.

52. For example, the same kind of bias that manifested itself in the collection of job **content** information for dog pound attendants as compared with nursery school attendants (described in paragraph 46) can occur at the job specification stage, by "editing" content from the specifications. One example is taken from a job evaluation manual comparing the rating of experience for typist and truck driver. Necessary pre-job and on-the-job experience for these two jobs had to be described in the job specification. The typist was judged to require one month of training time — the truck driver twelve months. Both positions involve skills typically learned prior to entry in the labour force, by formal and informal means. The significant difference in the length of on-the-job experience may well have been a product of cultural stereotypes. In that plan, had the typist been considered to require the same training time as the truck driver, it would have meant an increase of 2 pay grades. (Treiman (1979) p. 52-53)

53. A final illustration of how sex bias can manifest itself in the preparation of job specifications is in the number of repetitive statements within and among the factors. For example, in one jurisdiction studied, Steinberg and Haignere found that in male-dominated classifications the same characteristic was often listed twice within a factor, by using first an "ability" statement e.g. "the ability to lift and carry heavy objects" and then a "willingness" statement e.g. "the willingness to lift and carry heavy objects". By contrast, for female-dominated jobs such as typist and stenographer, willingness statements did not duplicate ability statements. **Consistency** in the approach to job specifications in this respect would minimize sex bias. (Steinberg and Haignere (1985) p. 15-16). The best route to go may be to avoid or eliminate "willingness" statements because they may tend to confuse evaluation of the job with personal characteristics of the job holders.

54. In summary, to overcome sex bias in the job analysis stage, jobs must be described fully and consistently. If information is collected via questionnaires, they must give both men and women an equal opportunity to describe the content of their jobs. Reading levels should be kept simple and open-ended questions should be avoided and/or those answering such questionnaires should receive training, as should those given the responsibility of refining job content information to job specifications. Job content characteristics, about which information is gathered, must include those associated with female-dominated jobs. (Steinberg and Haignere (1985) p. 16)

Choice and Definition of Factors

55. Sex bias in the selection of factors and in their definitions is a particularly serious departure from gender-neutrality because it is through these factors that job related contributions will be recognized and rewarded.

56. Frequently, factors are derived from the job descriptions. Thus, if job contributions made by female-dominated jobs are consistently overlooked, ignored or improperly detailed in job descriptions, there will be a sex bias carried over into selection of factors. Even if factors are selected without particular regard to job descriptions, the same stereotyped notions that have lead to overlooking job content associated with women's jobs can also unconsciously influence the definition of job factors. Steinbert and Haignere point out:

> . . . working with mentally ill or retarded persons may be overlooked as a stressful working condition, while working with noisy machinery may not. Poor working conditions such as lifting heavy weights or working out of doors may be valued, while eye strain associated with VDT's may be entirely ignored. Or, nurses who supervise employees and care for patients only receive points for supervision, because the way "human relations know how" is defined largely excludes skills necessary in working with people other than those supervised. (Steinberg and Haignere (1985) p. 18)

57. Helen Remick has described another example of sex bias in the definition of working conditions in many job evaluation plans. This factor was almost equated with "being male", when it was defined purely in terms of dirt, noise, heavy lifting, and physical exertion. The concept of "dirt" itself was given a male bias; dirt meant working in an unclean environment with substances that left you "dirty". Remick uses "axle grease" as the archtype example of male dirt recognized in job evaluation systems. There generally has been little recognition in the definition of "dirt" of the kind of "dirt" frequently associated with women's work in sterile environments, such as the necessity of dealing with blood, pus, vomit, urine and feces.

58. Factors should be derived from non-sex biased job content information. The factors chosen should be representative of the whole range of work being evaluated. They should be the job related contributions actually required by the organization's operations. Because of the tendency to overlook factors which are relevant to female-dominated occupations, it is advisable that parties focus on female-dominated jobs during the process of selecting factors or of determining whether fixed factors offered in a consultant's plan are acceptable.

59. Although JE systems cannot be value free, they should not have a differential impact related to gender. A balanced approach must be taken in the choice and definition of factors. Factors favouring female-dominated job contributions as well as those favouring male-dominated job contributions should be included. Appendix 5, a chart prepared by the United Kingdom's Equal Opportunities Commission, divides factors into those which favour female jobs, those which favour male jobs, and those which are neutral. A government sponsored study in Germany by Rohmer and Rutenfranz (as summarized in Remick, 1979) also describes sex differences in job factors. It is reproduced as Appendix 6. Where possible the factors should be defined in neutral terms which apply to both male and female jobs. Where examples of jobs or job activities are given as part of factor definitions, care should be taken to include examples chosen from jobs held by women as well as men. If this is not the case, it may indicate the presence of possible sex bias.

60. No single litmus test of gender-neutrality in factor selection and definition is available. However, one example of apparently discriminatory job factors contrasted with non-discriminatory job factors has been described by the U.K. E.O.C. and is set out in Appendix 7. As the example indicates, factors will be discriminatory if they recognize many aspects of male jobs and very few which relate to female jobs.

61. If factor scores of jobs performed predominantly by women include a lot of low scores, this may indicate that there is sex bias in the JES. On the other hand, it may be that the JES disproportionately favours male as compared to female jobs because women have been channeled into jobs of lower worth. Careful scrutiny of the system is required to determine the reason for the low scores.

Weighting of Factors

62. Weighting of factors, or assigning their relative importance, is an exercise sometimes carried out by a committee. Many job evaluation plans have pre set weightings, which may or may not be modified, depending on the plan itself. Value judgements in the weighting of factors are necessary, but they should be carefully scrutinized so they do not result in systemic sex bias.

63. A very important sub-factor may be weighted as high as 10% while a relatively unimportant one may receive only 1% of the total eligible points. It is easy to see how sex bias in the choice and definition of factors can be magnified through the weighting procedures. For example, if management know how is rated 5 times as great, and technical know how 7 times as great,

as human relations know how, this will obviously have a systemic effect on the JES.

64. The factors with the heaviest and lightest weightings should be double checked to ensure that these can be justified and are not likely to penalize the jobs of one sex.

65. If most of the factors in which male jobs score highly are heavily weighted, whereas most of these in which female jobs score highly are given little weight, this is a good indicator of sex bias in the weighting of factors. An example of this has been described by the UK E.O.C. and is found in Appendix 8. If possible, extreme weights (either very high or very low), should be avoided with respect to factors that are exclusively found in jobs predominantly performed by one sex or the other.

Evaluation Process

66. Committees evaluating jobs should be evenly mixed in terms of their sex composition. There should also be diversity in terms of age and occupation. This will help to minimize the likelihood of bias manifesting itself in the committee decisions. It is important as well, that a mechanism to ensure consistency is established if more than one committee evaluates jobs.

67. Committee members must all be trained so that unintentional sex bias in the evaluation process itself can be minimized. What we learn about sex roles through our society is so pervasive that everyone tends to be unaware of the way in which this socialization process can influence our decison making and analytical activities. The joint CWA/AT&T job evaluation system provides examples. A male member wanted to give very few specialized skill points to a stenographer on the theory that anyone can learn shorthand! A female worker scored her own job lower than any other member of the team. (King and Hoffman (1984) (p. 101)

68. The order in which job evaluation committees evaluate jobs can also be problematic. Frequently, jobs are considered by occupational groups, bargaining units or job series. The effect is that female-dominated and male-dominated groups are considered separately. For example, a committee might first evaluate all the skilled trades, then all the clerical jobs. This is a problem because it increases the chances of a "halo" effect which distorts the evaluation process. Haignere and Steinberg have described how global impressions or "halos" around the value of a factor may spread to other factors. For instance, the second point in the following statement represents a halo effect of the first point. "This job is a highly responsible position; therefore it must require great technical knowledge". A reverse halo effect has also been noted — valued jobs seem more valuable and less valued jobs less valued. They

have described the phenomena of "gender halo" which is "characterized in the extreme, by statements such as 'this job is performed by women, therefore it must involve few skills . . . or little responsibility . . . or good working conditions". (Steinberg and Haignere (1985) p. 20)

69. It is quite simple to avoid the potential problem of gender halo. First, evaluation teams can use a random procedure to determine the order in which job titles will be evaluated. This approach was used by Willis & Associates in one of the first comparable worth studies, undertaken in Washington State in 1974. Secondly, all jobs could be rated on one factor (or group of factors) before moving on to the next factor.

Adjusting Wages

70. Once job evaluation is completed, wages indicated by the results are sometimes "adjusted" by comparing a given job with the market. Typically, this has resulted in downgrading women's wages.

71. Under **The Pay Equity Act**, adjustments are to be made solely on the basis of internal relationships among jobs of one employer. Because the market is influenced by discriminatory attitudes and patterns that have resulted in the undervaluation of women's work, reliance upon it would only incorporate the sex based wage discrimination existing in the public and private sectors, which the legislation is intended to redress.

CONCLUSION

72. This booklet has set out the major requirements of **The Pay Equity Act** with respect to job evaluation and described recognized techniques of job evaluation. The central requirement of gender neutrality has been discussed in some detail.

73. A suggested Bibliography for further reference is found on the next page.

74. The Pay Equity Bureau provides information and assistance to those concerned with pay equity. Parties are encouraged to contact the Bureau and to identify their further needs so that the Bureau can provide the kind of services and information needed by the parties.

75. Forthcoming publications relevant to job evaluation will be determined by identified needs and may include:

a) an inventory of available ready made systems;
b) a guide to preparing requests for proposals and choosing ready made systems;
c) a guide to designing your own job evaluation system;
d) a guide to writing job descriptions;
e) a study of whether and how more than one job evaluation plan may be fairly equated or linked to another within one organization.

SELECTED BIBLIOGRAPHY

1. ACKER, Joan, "Sex Bias in Job Evaluation: A Comparable Worth Issue", paper prepared for Conference on "Ingredients for Women's Employment Policy", Albany, April (1985). Available from: Centre for the Study of Women in Society, University of Oregon, Eugene, Oregon 97403.

2. BELCHER, David, **Compensation Administration**, Prentice Hall Inc. (1974). Available from: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliff, New Jersey.

3. COMPARABLE WORTH PROJECT, **Comparable Worth Project Newsletter** Oakland, CA. Available from: Comparable Worth Project, 488 41st Street, No. 5, Oakland, CA. 94609.

4. COOK, Alice H., **Comparable Worth: A Casebook of Experience in States and Localities**, Industrial Relations Centre, University of Hawaii at Manoa (1985). Available from: Industrial Relations Centre, University of Hawaii at Manoa, 2425 Campus Road, Honolulu, Hawaii, 96822.

5. HARTMANN, Heidi, Ed., **Comparable Worth: New Directions for Research**, National Academy Press (1985). Available from: National Academy Press, 2101 Constitution Avenue, Washington, D.C. 20418.

6. KING, Kathleen and HOFFMAN, Ann F., "Comparable Worth: A Trade Union Issue" in **Special Issue: Comparable Worth** Women's Rights Law Reporter, Vol. 8, Number 1-2 (1984) p.95. Available from: Women's Rights Law Reporter, 15 Washington Street, Newark, NJ 07102.

7. NATIONAL COMMITTEE ON PAY EQUITY, **Newsnotes** (newsletter). Washington, D.C. Available from: National Committee on Pay Equity, 1201 - 16th Street N.W., Room 422, Washington, D.C. 20036.

8. OTIS, Jay L. and LEUKART, Richard H., **Job Evaluation**, Englewood Cliff. N.J. Prentice-Hall Inc. (1948). Available from: Prentice Hall Inc., Englewood Cliff, New Jersey.

9. PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT: **Special Issue on Comparable Worth** Vol. 12, No. 4 (1983). Available from: Editorial Office, 1850 King Street N.W., Suite 870, Washington, D.C. 20006.

10. REMICK, Helen, Ed. **Comparable Worth and Wage Discrimination: Technical Possibilities and Political Realities**, Temple University Press (1984). Available from: Temple University Press, Broad and Oxford Streets, Philadelphia 19122.

    NOTE: This book contains numerous extremely useful essays. See especially: Remick, "Major Issues in a Priori Applications" and "Dilemmas of Implementation: The Case of Nursing"; Beatty and Beatty, "Some Problems with Contemporary Job Evaluation Systems"; Treiman, "Effect of Choice of Factors and Factor Weights in Job Evaluation".

11. REMICK, Helen, "Strategies for Creating Sound, Bias-free Job Evaluation Plans" printed in **Job Evaluation and the EEO — The Emerging Issues**, I.R.C. Colloquium (1979). Available from: 101 Lewis Hall, DW-08, University of Washington, Seattle, WA 98195.

12. STEINBERG, Ronnie J., **Evaluating Jobs**, Society (July/August 1985) p.44.

13. STEINBERG, Ronnie J., "Job Evaluation Methodologies and Comparable Worth Policy" paper prepared for a seminar on "New Concepts and Research Directions in Pay Determination", Cornell University (1984). Available from: Centre for Women in Government, SUNY/Albany, Draper 302, 1400 Washington Avenue, Albany, NY 12222.

14. STEINBERG, Ronnie J. and HAIGNERE, Lois, "Equitable Compensation: Methodological Criteria for Comparable Worth" paper prepared for a conference "Ingredients for Women's Employment Policy" S.U.N.Y. (1985). The Center for Women in Government, S.U.N.Y. Working Paper #16. Available from: Centre for Women in Government, SUNY/Albany, Draper 302, 1400 Washington Avenue, Albany, NY 12222.

15. THOMSEN, David, **Considerations for Non-Biased Systems: Principles for Design and Audit of Job Evaluation Plans**, excerpt from a paper prepared for a Conference on Pay Equity. Available from: The Compensation Institute, 3250 Wilshire Boulevard, Los Angeles, CA 90010.

16. TREIMAN, Donald J., **Job Evaluation: An Analytic Review — Interim Report to the Equal Employment Opportunity Commission**, National Academy Press (1979). Available from: National Academy Press, 2101 Constitution Avenue, NW, Washington, D.C. 20418.

17. TREIMAN, Donald J. and HARTMAN, Heidi, Ed., **Women, Work and Wages: Equal Pay for Jobs of Equal Value**, National Academy Press (1981). Available from: National Academy Press, 2101 Constitution Avenue, NW, Washington, D.C. 20418.

18. U.K. EQUAL OPPORTUNITIES COMMISSION, "Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias" (reprinted 1985). Available from: Overseas House, Quay Street, Manchester M3 3HN.

19. U.K. EQUAL OPPORTUNITIES COMMISSION, "Judging Equal Value" (1984). Available from: Overseas House, Quay Street, Manchester M3 3HN.

20. U.S. COMISSION ON CIVIL RIGHTS, A Consultation, **Comparable Worth: Issues for the 80's**, Vol. 1 (1984). Available from: U.S. Commission on Civil Rights, Washington, D.C. 20425.

APPENDIX 1

CROWN ENTITIES

1. Manitoba Hydro
2. Manitoba Telephone System
3. Manitoba Data Services
4. Manitoba Public Insurance Corporation
5. Manfor
6. Liquor Control Commission
7. Flyer Industries
8. McKenzie Seeds
9. Workers' Compensation Board
10. Manitoba Alcoholism Foundation
11. Manitoba Crop Insurance Corporation
12. Moose Lake Loggers Limited
13. Manitoba Centennial Centre Corporation
14. Venture Manitoba Tours Limited
15. Manitoba Agricultural Credit Corporation
16. Channel Area Loggers
17. Communities Economic Development Fund
18. Leaf Rapids Tour Properties
19. Manitoba Mineral Resources Limited
20. Manitoba Oil and Gas Corporation

APPENDIX 2

EXTERNAL AGENCIES

1. Bethesda Hospital
2. Brandon Hospital
3. Churchill Hospital
4. Concordia Hospital
5. Dauphin Hospital
6. Deer Lodge Hospital
7. Flin Flon Hospital
8. Grace Hospital
9. Health Sciences Centre
10. Manitoba Cancer Foundation
11. Misericordia Hospital
12. Morden District Hospital
13. Morris Hospital
14. Portage Hospital
15. Selkirk Hospital
16. Seven Oaks Hospital
17. St. Amant Centre
18. St. Boniface Hospital
19. Swan River Hospital
20. The Pas Hospital
21. Thompson Hospital
22. Victoria Hospital
23. Winkler Hospital
24. Brandon University
25. College Universitaire de St. Boniface
26. University of Manitoba
27. University of Winnipeg

NOTE: The Act allows other external agencies, which receive 50% or more of their funds from the Manitoba government, to be designated by regulation. Once designated, they too will be required to implement pay equity.

APPENDIX 3

FACTORS AND SUBFACTORS USED IN JOB EVALUATION

NOTE: These are composite lists of sub-factors. Thus, there may be overlap or repetition.

SKILL

Ability to do Detailed Work
Ability to do Routine Work
Ability to Make Decisions
Accuracy
Analytical Ability
Aptitude Required
Basic Knowledge and Experience
Capacity for Getting Along with Others
Capacity for Self Expression
Character of Supervision Given
Complexity of Duties
Creative Ability
Degree of Skill and Accuracy
Details
Dexterity
Difficulty of Operation
Difficulty of Work
Education
Education or Mental Development
Education or Trade Knowledge
Essential Education and Knowledge
Experience
Experience, Knowledge and Training Necessary
Experience and Training
Ingenuity
Initiative
Intelligence
Job Knowledge
Job Skill
Judgement and Initiative
Knowledge
Knowledge of Machinery and Dexterity with Tools
Knowledge of Materials and Processes
Managerial Techniques
Manual Accuracy and Quickness
Manual Dexterity
Manual or Motor Skills
Mentality
Mental Application
Mental Capability
Mental Requirement
Office Machine Operation
Personal Qualifications Needed for the Job
Personal Requirements
Physical Skill
Preparation for the Job
Previous Training
Resourcefulness
Schooling
Skill Requirements
Social Skills
Time Required to Adapt Skills
Time Required to Become 80% Effective
Time Required to Learn Trade
Training Required
Training Time
Versatility

EFFORT

Attention Demand
Concentration
Fatigue
Fatigue Due to Eye Strain
Honesty of Effort

Manual Effort
Mental Application
Mental Effort
Mental or Visual Demand
Monotony and Comfort
Monotony of Work
Muscular or Nerve Strain
Physical Application
Physical Demand
Physical Effort
Physical Requirement
Physical or Mental Fatigue
Pressure of Work
Visual Application
Volume of Work

RESPONSIBILITY
Accuracy
Adjustability
Commitments, Property, Money or Records
Company Cash
Confidential Data
Contact with Others
Contact With Public, Customers and Personnel
Co-operation and Personality
Co-ordination
Cost of Errors
Dependability and Accuracy
Dependability
Details
Details to Master
Determining Company Policy
Effect of Errors
Effect on Other Operations
Equipment
Equipment or Process
Executive Responsibility
Goodwill and Public Relations
Machinery and Equipment
Market
Material
Material and Equipment
Material or Product
Methods
Monetary Responsibility
Necessary Accuracy in Checking, Counting and Weighting
Personnel
Physical Property
Plant and Services
Product
Protection of Materials
Quality
Records
Safety of Others
Spoilage of Materials
Supervision Executed
Supervision of Others
Work of Others

WORKING CONDITIONS
Attendance
Attention to Details
Danger — Accident from Machinery or Equipment
Danger — from Lifting
Difficulty in Locating Work Elsewhere
Dirtiness of Working Conditions
Disagreeableness
Environment
Exposure to Accident Hazard
Exposure to Health Hazard
Hazards Involved
Intangible Conditions
Job Conditions
Monotony
Occupational Hazard Diseases
Out-of-town Travel
Personal Hazard
Surroundings
Tangible Surroundings
Unavoidable Hazards
Working Conditions

Source: Compiled from Belcher, (1974), p. 140, 141.

APPENDIX 4

HUMAN RELATIONS SKILLS

This factor measures active, practicing, person-to-person skills in the area of human relationships.

1. **Incidental:** Communication skills are incidental to the nature of the job duties performed.
2. **Basic:** Skills in communicating factual information are necessary in the job.
3. **Intermediate:** Dealing with people in emotionally demanding situations is part of the job.
4. **Important:** Skills in understanding and influencing, motivating, counselling or training people are important job components.
5. **Critical:** Skills in motivating, developing, understanding, persuading and/or counselling people are critical for effective job performance.

Source: Adapted from "Definitions of Human Relations Skills" in Acker (1985) p. 16.

APPENDIX 5

JOB EVALUATION FACTORS DIVIDED INTO CATEGORIES

Favours male jobs

	Strongly	Weakly
Section 1 Factors with a time dimension	• Length of service • Experience	• Age • Qualifications • Education • Knowledge • Breadth of know-how • Depth of know-how
Section 2 Factors with a seniority dimension		• Responsibility for cash or assets
Section 3 Factors with a relationship dimension		
Section 4 Factors with a physical activity dimension	• Heavy lifting • Physical hazards • Spatial ability • Unpleasant working conditions	• Technical expertise • Responsibility for equipment • Physical skills • Physical effort • Responsibility for product • Responsibility for standards • Operational knowledge • Knowledge of machinery, tools and materials
Section 5 Factors with a mental activity dimension		• Numerical calculation • Knowledge • Numerical ability • Mathematical reasoning • Problem solving
Section 6 Factors with a sensory activity dimension		• Differentiating sounds

Favours female jobs

Neutral	Weakly	Strongly
• Training period • Level of skill		
• Confidential data/information • Discretion • Responsibility • Effect of decisions • Supervision of subordinates • Accountability • Decision-making • Planning		
• Safety of others • Co-operation • Supervising • Creating new business • Communication • Co-ordination • Personal appearance • Expression	• Contacts: internal/external • Human relations responsibility • Public relations responsibility • Accuracy	• Caring
• Safety of others • Stamina • Responsibility for materials • Versatility • Procedural know-how • Fatigue	• Monotony • Visual concentration • Scanning and location of details	• Dexterity • Typing and keyboard skills
• Initiative • Originality • Ingenuity • Judgement • Mental effort • Complexity of job • Planning • Verbal comprehension • Verbal expression	• Concentration • Memory • Information ordering	
• Differentiating tastes • Differentiating smells • Visual concentration • Aesthetic appreciation • Tactile sensitivity • Artistic/Musical creativity		

APPENDIX 6

JOB CHARACTERISTICS OF MALE AND FEMALE DOMINATED JOBS

1. **Light vs. heavy work.** Male dominated jobs are often characterized by requirements for lifting heavy objects. Evaluation systems which include work conditions give points for heavy lifting requirements. However, female dominated jobs are not necessarily free of lifting requirements and often require repeated lifting of light (less than 30 lbs) objects. This repeated lifting is not given points in most evaluation systems. A bias-free system might give points for total weight lifted during a day or for total caloric output in lifting objects. Male jobs are also characterized as involving full body movement; however, female jobs often tend to involve repeated and confined use of only a few muscles. Evaluation systems should be altered to give value to both kinds of muscle use.

2. **Speed and fine motor requirements.** Female jobs are often characterized by speed and fine motor requirements; male jobs rarely include these elements, and evaluation systems rarely give weight to these factors. Typing jobs provide a good example: a passing score of 50 words per minute in a five minute typing tests requires over 1,250 individual finger movements, with no more than a total of five errors. A senior typist can easily type 90 words per minute for five minutes with no errors — at an average rate of 7.5 individual finger movements **per second** and an error rate of 9 per 2,250 movements sustained for five minutes. A bias-free system would assign points to speed and fine motor control requirements.

3. **Sensory decisions.** Assembly line jobs requiring visual scanning of material for defects are usually held by women. These jobs require the ability to decide rapidly whether objects meet certain visual standards. Most evaluation systems do not value this skill; a bias-free system would include a factor for sensory decisions.

4. **Level of physical danger.** Male jobs are often characterized by a substantial level of physical danger; female jobs rarely include this characteristic. Job evaluation systems usually give credit for this factor.

5. **Responsibility for tangible property vs. responsibility for persons.** Jobs involving responsibility for tangible property are usually held by males; the greater the value of the property, the greater the likelihood that males will hold the job. On the other hand, jobs involving responsibility for people, especially children, are more likely to be held by women. Job evaluation systems traditionally give credit for responsibility for property but not for people. A bias-free system would include a range of points,

from routine "people" responsibility (e.g., day care) to life-and-death responsibility (e.g., intensive care nurse.)

6., 7., and 8. **Level of decision making, level of analysis, and fiscal responsibility.** Female jobs tend to have markedly lower levels of decision making, fiscal responsibility, and analysis than male jobs. Sex differences in these areas would more likely be dealt with through job restructuring and job integration. Care should be taken in applying job evaluation systems not to assume that since a job is female-dominated it has low levels of decision making, fiscal responsibility, and analysis.

9. **Amount of interruption and simultaneous processing.** Many female jobs are characterized by interruptions and requirements of simultaneous processing of information; male jobs tend not to have these characteristics. As an example, many clerical jobs entail not only great accuracy at tasks requiring fine motor control, but require simultaneously that phones be answered and people greeted. Further, these intermittent interruptions must be processed with no increase in error rate on the fine motor control task! Factors should be added to job evaluation systems to ensure fair value be given to the factors of interruption and simultaneous processing.

10. **Interpersonal skills.** Female jobs have tended to demand greater interpersonal skills than male jobs. Interpersonal skills have not been highly valued in many job evaluation systems, and should be re-evaluated for possible increased points.

11. **Level of schooling.** Male jobs have tended to require higher educational level than female jobs. Many incumbents of female jobs have education levels far in excess of the stated minimum; in applying an evaluation system, the stated educational level should be verified to determine whether it has been over- or under-stated. (This factor may undergo some changes shortly. For the past five years there has been a shift in male/female ratios in higher education, and females with B.A. degrees now outnumber males nationally in community colleges and in several states. It will be interesting to see whether the present de-emphasis on schooling for young males and emphasis for females will affect education requirements in the work-place.

12. **On-the-job training.** In general, male jobs involve considerably more on-the-job training than female jobs; female jobs tend to require pre-existing skills. Job evaluation systems should be checked for the relative weights given on-the-job training versus already acquired skills.

13. **Interpretation of negative work condition factors.** Job evaluation systems have traditionally put heavy weight on working in cold, wet, noisy, and dirty places, factors found most often in male jobs. Factors not considered

but found in many female jobs include confinement to small spaces, restricted body movement, use of magnifying equipment (as in assembly of micro-circuitry), and noise from machines such as typewriters, telephones, key punches, and vacuum cleaners. Noise should be measured for both average and peaks, and the other factors not usually considered should be added to evaluation systems.

14. **Clothing requirements.** For most men's jobs, cost of clothing is proportionate to salary; custodians and factory workers have "uniforms" costing far less than those required for businessmen. On the other hand, clerical workers and receptionists, having salaries equal to or less than that of the custodian, are often required to maintain a standard of dress equal to that of their more highly paid bosses. Where uniforms are not furnished by companies, a factor should be added for cost of maintaining company required dress standards.

15. **Deviation from standard work week.** The salaries of many men's jobs have built into them a factor for deviation from the "normal" work week of Monday through Friday. Many women's jobs (e.g., nursing) have no such implicit factor. Where such a factor is not covered by labour agreements, it should be added to evaluation systems (2).

16. **Recent technology.** New technologies tend to create inflated salaries for newly created men's jobs, at least until the newness wears off. This newness factor does not always increase salaries in women's jobs to the same degree; e.g., systems analysts have benefited proportionally more than data entry operators or mag card typists from computer technology. An explicit "newness" factor should benefit all workers in that industrial area.

Source: Romert/Rutenfranz Study, 1977. Abbreviated English version Bonn, Germany: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordung, as summarized in Remick (1979).

APPENDIX 7

EXAMPLE OF DISCRIMINATORY JOB FACTORS

EXAMPLE OF DISCRIMINATORY JOB FACTORS

FACTORS	Maintenance Fitter	Company Nurse
Each factor is scored on a scale from 1 to 10 (For simplicity no weights have been applied)		
SKILL		
Experience in job	10	1
Training	5	7
RESPONSIBILITY		
For money	0	0
For equipment and machinery	8	3
For safety	3	6
For work done by others	3	0
EFFORT		
Lifting requirement	4	2
Strength required	7	2
Sustained physical effort	5	1
CONDITIONS		
Physical environment	6	0
Working position	6	0
Hazards	7	0
TOTAL	64	22

This set of factors is discriminatory because it contains many aspects of the male job and very few characteristics which relate to the female job. Also, some of the characteristics which relate to the male job are duplicated, for example, "strength required" duplicates to some extent "sustained physical effort" with the result that a high score on one would very frequently be associated with a high score on the other. The same is true of "lifting requirements" and "strength required". Note that the difference in scores on the factor "experience in job" completely outweighs the more significant difference in the factor "training".

EXAMPLES OF NON - DISCRIMINATORY JOB FACTORS

FACTORS	Maintenance Fitter	Company Nurse
Each factor is scored on a scale from 1 to 10 (For simplicity no weights have been applied)		
Basic knowledge	6	8
Complexity of task	6	7
Training	5	7
Responsibility for people	3	8
Responsibility for materials and equipment	8	6
Mental effort	5	6
Visual attention	6	6
Physical activity	8	5
Working conditions	6	1
TOTAL	53	54

It is important to ensure that the set of job factors used incorporates the important and relevant differentiating characteristics of all the jobs to which the scheme is going to be applied. It is important to check the factor scores of the jobs performed predominantly by female employees and if there are a lot of low scores, or if the set of factors makes no provision for scoring aspects of the female jobs which reflect their value to the company, then the set of factors is discriminatory and should be changed.

APPENDIX 8

EXAMPLE OF DISCRIMINATORY FACTOR WEIGHTING

	Unweighted Scores		Biased Weights	Weighted Scores		Un-Biased Weights	Weighted Scores	
Factors	**Fitter**	**Nurse**		**Fitter**	**Nurse**		**Fitter**	**Nurse**
Basic knowledge	6	8	7%	0.42	0.56	5%	0.30	0.40
Complexity of task	6	7	8%	0.48	0.56	15%	0.90	1.05
Training	5	7	7%	0.35	0.49	15%	0.75	1.05
Responsibility for people	3	8	15%	0.45	1.20	15%	0.45	1.20
Responsibility for materials & equipment	8	6	15%	1.20	0.90	15%	1.20	0.90
Mental effort	5	6	8%	0.40	0.48	10%	0.50	0.60
Visual attention	6	6	10%	0.60	0.60	10%	0.60	0.60
Physical activity	8	5	15%	1.20	0.75	10%	0.80	0.50
Working conditions	6	1	15%	0.90	0.15	5%	0.30	0.05
Total	53	54		6.00	5.66		5.80	6.35

The first set of weights are biased because all the factors on which the male job scored highly have high weights and most of the factors on which the female job scored higher than the male job have low weights. It is unlikely that this particular set of weights could be justified by reference to the importance of these factors to the organisation as a whole. The second set of weights is less biased because it is more likely to reflect the value of these various factors to the organisation as a whole and does not unduly favour characteristics of male as opposed to female work. This set of weights widens the gap between the two jobs relative to the unweighted scores, and shows the company nurse to be a higher grade job than the fitter. The biased set of weights actually reversed the situation.

To avoid discrimination resulting from the weighting of factors, extreme weights (either very high or very low) should not be given to factors which are exclusively found in jobs performed predominantly by one sex. An analysis showing the percentage of total points (after weighting) attributable to each factor should be compiled. This would assist in highlighting factors with heavy weightings and provide a relative comparison between factors. The factors with the heaviest and the lightest weightings should then be looked at again to ensure these can be justified and are not likely to penalise the jobs of one sex.

Source: U.K. E.O.C. (1985)

Would you like to receive any further publications from the Pay Equity Bureau? If so, please complete this form, tear it out, and return to:

Pay Equity Bureau
609 - 386 Broadway Avenue
Winnipeg, Manitoba
R3C 3R6

Include the following information:

Name _____

Address _____

Postal Code _____

Phone No. _____

Organization _____

Please check applicable information you are interested in receiving:

- ☐ **The Pay Equity Act**
- ☐ Highlights of Bill 53 (**The Pay Equity Act**)
- ☐ Fact Sheet on Pay Equity
- ☐ Newsletter (you will receive current and future issues if you check here)
- ☐ Annual Report
- ☐ Job Evaluation and Pay Equity (this booklet)
- ☐ Other (please specify) _____

Please add my name to your regular mailing list.

☐ Yes ☐ No

Travail
Manitoba

L'ÉGALITÉ DES SALAIRES ET L' ÉVALUATION DES EMPLOIS

Document rédigé
par le
Bureau de contrôle de l'égalité des salaires

le 4 février 1986

TABLE DES MATIÈRES

A. Introduction 1

B. Les obligations prévues par la Loi 2

C. L' evaluation des emplois 4

(a) Définition et description 4

(b) Les types de systèmes d'évaluation 5

(c) L' évaluation des emplois: instrument de mise en oeuvre de l'égalité des salaires 6

D. Les préjugés sexuels dans l'évaluation des emplois 7

(a) Introduction 7

(b) L' analyse des emplois 8

(c) Le choix et la définition des facteurs 12

(d) La pondération des facteurs 14

(e) Le processus d'évaluation 14

(f) Le rajustement des salaires 15

E. Conclusion 16

F. Bibliographie selectionnée 17

ANNEXES

1. Organismes gouvernementaux 19

2. Agences extérieures 20

3. Critères primaires et secondaires employés dans l'évaluation des emplois 21

4. Exemples de facteurs d'évaluation discriminatoires 23

5. Caractéristiques des emplois réservés traditionnellement aux hommes et aux femmes 24

6. Les critères d'évaluation: classement en catégories 26

7. Exemples de pondération discriminatoire des facteurs d'evaluation 29

Avant-propos

Le contrôle de l'égalité des salaires est un système en vertu duquel on détermine le salaire en fonction de la valeur du travail, quel que soit le sexe de la personne qui l'exécute. Ce système a pour but d'éliminer la discrimination sexuelle du processus de fixation des salaires. En pratique, cela signifie que les femmes qui font un travail dont la valeur est égale à celle du travail de leurs collègues masculins ont droit à un salaire égal.

Il est nécessaire de contrôler l'égalité des salaires pour réduire les écarts de rémunération entre hommes et femmes. En moyenne, les femmes ne gagnent que 66¢ quand les hommes gagnent un dollar. Les lois garantissant un salaire égal pour un travail égal, qui s'appliquent aux situations où hommes et femmes font le même travail, ne permettent de combler qu'une faible partie de cet écart. Cela s'explique par le fait qu'en général, les hommes et les femmes du Manitoba ne font pas le même genre de travail. On estime que 70 p. 100 des femmes qui travaillent occupent des emplois traditionnellement "féminins", souvent sous-évalués et sous-rémunérés.

Le gouvernement du Manitoba a signifié son intention de régler les problèmes d'écarts de salaire et de sous-évaluation des emplois lorsqu'il a adopté la **Loi sur l'égalité des salaires** (L.M. 1985-86 chap. 21; C.P.L.M. chap. p13).

L' une des plus importantes dispositions de la nouvelle loi oblige les employeurs et syndicats du secteur public à s'entendre au sujet d'un mécanisme d'évaluation des emplois sans égard au sexe des personnes. Ce mécanisme unique doit s'appliquer à tous les emplois, qu'ils soient traditionnellement occupés par des femmes ou par des hommes.

Le Bureau de contrôle de l'égalité des salaires est l'organisme gouvernemental qui a reçu le mandat de veiller à ce que la mise en oeuvre de l'égalité des salaires progresse de manière satisfaisante dans la province du Manitoba. Le Bureau doit notamment voir à ce que les employeurs et syndicats du secteur public que la Loi touche directement s'acquittent de leurs obligations en temps opportun.

Le bureau doit également jouer un autre rôle, aussi important — sinon plus — que le premier: aider les parties à mettre en oeuvre l'égalité des salaires conformément à l'esprit de la Loi.

Le présent document est le premier ouvrage d'une série que publiera le Bureau. J'espère qu'il sera utile aux intéressés et notamment qu'il les aidera à choisir ou élaborer un système d'évaluation des emplois sans égard au sexe des personnes.

Pour de plus amples renseignements, je vous invite à communiquer avec le Bureau à l'adresse suivante:

Bureau de contrôle de l'égalité des salaires
386, avenue Broadway, pièce 609
Winnipeg (Manitoba)
R3C 3R6
(204) 945-0475

Si vous désirez recevoir d'autres publications, veuillez remplir le coupon-réponse annexé à la fin de la brochure.

La directrice générale

Carole Geller

Mars 1986

L' ÉGALITÉ DES SALAIRES ET L' ÉVALUATION DES EMPLOIS

Introduction

1. Le contrôle de l'égalité des salaires souleve la question de savoir si le travail traditionnellement réservé aux femmes est systématiquement sous-évalué parce que ce sont surtout des femmes qui ont fait et continuent de faire ce travail. En d'autres mots, il s'agit de savoir si les salaires que reçoivent les femmes qui occupent un emploi traditionnellement reservé à leur sexe sont moindres que si cet emploi avait été réservé aux hommes et continuait de l'être.

2. La **Loi sur l'égalité des salaires** du Manitoba oblige certains employeurs et syndicats à examiner leurs méthodes de fixation des salaires afin d'établir si elles donnent lieu à une discrimination sexuelle de cet ordre. Quand il y a discrimination, les employeurs doivent corriger la situation en rajustant les salaires des categories d'emploi à prédominance féminine.

3. La première etape du processus consiste à élaborer ou à choisir un régime d'évaluation des emplois (REE). Le REE doit être appliqué aux emplois majoritairement occupés par des femmes et aux emplois majoritairement occupés par des hommes. (En général, on considère qu'il y a prédominance d'un sexe quand celui-ci représente au moins 70 p. 100 des titulaires d'un groupe composé d'au moins 10 employés.)

4. Il est essentiel de procéder à une certaine évaluation des emplois pour mettre en oeuvre le principe de base de l'égalité des salaires, à savoir: le salaire égal pour un travail d'égale valeur. A moins d'une telle démarche, il est impossible de déterminer si les divers emplois ont une valeur égale ou comparable, et donc de savoir si les emplois à predominance féminine sont rémunérés équitablement.

5. La présente brochure vise à familiariser les intéressés avec les dispositions de la Loi qui s'appliquent à cette première et importante étape du processus, et à présenter les types d'évaluation des emplois actuellement en usage. On y discute en outre du problème que pose la présence éventuelle de préjugés sexistes dans les systèmes d'évaluation des emplois.

Les obligations prévues par la Loi

6. Les syndicats et les employeurs concernés doivent s'entendre au sujet d'un REE mutuellement acceptable dans le cadre de négociations collectives. Les syndicats et les employeurs doivent négocier de bonne foi et faire tous les efforts raisonnables pour en arriver à une entente concernant la réalisation de l'égalité des salaires. Les employeurs doivent divulguer aux syndicats tous les renseignements pertinents qu'ils détiennent afin que les deux parties négocient en toute connaissance de cause.

7. Les parties doivent choisir ou élaborer un seul REE qui s'appliquera à toutes les catégories d'emplois à prédominance masculine ou féminine qu'on trouve dans l'organisme. Par conséquent, le REE débordera la compétence des unités de négociation. Dans le cas des organismes gouvernementaux et des agences extérieures, chaque employeur concerné devra entreprendre des négociations simultanées ou conjointes avec tous les agents négociateurs et représentants des employés en vue d'en arriver à une entente concernant l'adoption d'un seul REE. (On trouvera une liste des organismes gouvernementaux et des agences extérieures assujetties à la Loi à l'Annexe 1 et à l'Annexe 2 du présent document, respectivement.)

8. Les règlements définiront la procédure régissant l'élection de représentants des employés qui ne sont pas membres d'un syndicat mais qui auraient droit de l'être en vertu de la **Loi sur les relations de travail.**

9. Si la Loi exige l'adoption d'un seul REE, elle n'impose cependant pas l'application universelle d'un système précis. Il est donc probable que les régimes varient en fonction des employeurs. Un REE qui convient à la fonction publique, par exemple, ne répondra pas nécessairement aux besoins d'une société d'État comme la société de téléphone du Manitoba, à cause des différences entre les deux types d'organismes.

10. La Loi oblige les parties à choisir ou élaborer un régime "sans égard pour le sexe des personnes". Cela signifie que la conception et l'application du REE doivent être non discriminatoires. De manière générale, le régime doit se distinguer par l'équité et la cohérence, et prévoir des mécanismes de défense contre les préjugés sexistes. (Pour plus de détails, voir pages 8 à 17).

11. Le REE doit déterminer la valeur du travail en fonction de facteurs définis par la Loi. Les quatre facteurs à évaluer sont les suivants: les aptitudes, les efforts et la responsabilité exigés et les conditions de travail. Ces facteurs se retrouvent tous, à un degré ou un autre, dans tous les emplois.

12. En vertu de la Loi, l'obligation d'en arriver à une entente au sujet du choix ou de l'élaboration d'un REE et au sujet de l'identification des catégories d'emploi auxquelles il s'appliquera est assortie d'une échéance stricte. L'Association des fonctionnaires du Manitoba et la Commission de la fonction publique doivent ratifier leur

entente au plus tard le 30 juin 1986. Les organismes gouvernementaux et les agences exterieures doivent le faire au plus tard le 30 juin 1987.

13. L'Association des fonctionnaires du Manitoba et la Commission de la fonction publique doivent deposer une copie de leur premiere entente aupres du directeur general du Bureau de contrôle de l'egalite des salaires au plus tard le 31 juillet 1986. Les organismes gouvernementaux et agences exterieures doivent en faire autant a la meme date de l'annee suivante.

14. Le commissaire a l'egalite des salaires, nommé par le gouvernement, et les directeurs du contrôle de l'egalite des salaires, que doivent nommer les organismes gouvernementaux et agences exterieures, sont tenus de collaborer avec le directeur general du Bureau de contrôle de l'egalite des salaires et de fournir tous les renseignements dont le bureau a besoin pour surveiller la realisation de l'egalite des salaires. (Le commissaire et les directeurs supervisent ou dirigent les equipes qui representent l'employeur au cours des negociations sur l'égalite des salaires.)

15. Quand les parties ne peuvent s'entendre sur l'adoption d'un unique REE, la question est renvoyee à un comité d'arbitrage qui choisira un REE a leur place. La sentence arbitrale est irrévocable.

L' ÉVALUATION DES EMPLOIS

Définition et description

16. L' évaluation des emplois consiste à comparer des emplois afin de déterminer leurs positions relatives selon une échelle de salaire ou de traitement. Tout employeur qui verse un salaire différent selon le poste occupé par l'employé a recours à une évaluation des emplois sous une forme ou une autre. Cette évaluation peut être basée sur la conviction personnelle du patron au sujet de l'importance des tâches ou, à l'autre extrême, sur un système d'évaluation structuré, parfois complété par des études de marché. C'est habituellement l'utilisation de méthodes de comparaison structurées et systématiques qu'on désigne par le terme "évaluation des emplois".

17. L' évaluation des emplois porte sur le contenu des emplois, les fonctions et non sur le rendement des employés ou le talent naturel de certains travailleurs. Au cours d'une évaluation, on compare les tâches qui incombent aux titulaires, quels qu'ils soient. L' évaluation des emplois n'a strictement rien à voir avec "l'appréciation du rendement". Certains employeurs se servent effectivement de systèmes d'appréciation du rendement afin d'évaluer dans quelle mesure une personne s'acquitte de ses fonctions. Quoique la **Loi sur l'égalité des salaires** ne traite pas de tels systèmes, on devra veiller à ce que leur conception et leur application soient dépourvus de préjugés sexistes.

18. Les régimes d'évaluation des emplois actuellement en usage sont de plusieurs types, mais ils reprennent essentiellement les mêmes étapes. La première étape consiste généralement à établir quels facteurs et sous-facteurs on utilisera pour évaluer la valeur relative des emplois. On donne à l'Annexe 3 des exemples de facteurs.

19. On définit ensuite chacun des facteurs. Selon la méthode des points, on subdivise chaque facteur en degrés ou classes, qu'on décrit et définit à leur tour. La définition des facteurs et degrés revêt une grande importance, car c'est elle qui guidera le travail des évaluateurs. On donne à l'Annexe 4 un exemple de définitions de facteurs et degrés.

20. Une fois les facteurs choisis et définis, il faut les pondérer. Le processus de pondération consiste à cerner les facteurs et sous-facteurs que l'organisme considère les plus importants. L' éventail des facteurs, leur définition et leur pondération sont généralement pré-établis dans les régimes que proposent divers experts-conseils. Dans certains cas, il est possible de les modifier en fonction des besoins d'un organisme donné.

21. L' analyse des emplois est une étape cruciale du processus d'évaluation des emplois. Elle consiste à étudier les emplois qu'on trouve dans l'organisme. On recueille des renseignements au sujet des tâches et responsabilités associées à chaque emploi, puis on les analyse et on les traduit selon une terminologie précise et cohérente. Quand l'organisme préfère élaborer son propre système, l'analyse des emplois précède souvent la sélection, la définition et la pondération des facteurs.

22. L'étape suivante consiste généralement à convertir les descriptions de postes en caractéristiques de classes ou en caractéristiques d'emplois, en fonction des facteurs et sous-facteurs, afin d'en rationaliser l'évaluation. Les caractéristiques de catégories ou d'emplois permettent le passage de l'analyse des fonctions d'un poste à l'évaluation comme telle. Elles constituent la base de données à partir de laquelle on classe les emplois les uns par rapport aux autres.

23. Une fois qu'on a compilé les caractéristiques d'emploi, on peut procéder à l'évaluation proprement dite, c'est-à-dire déterminer la valeur relative des emplois. Idéalement, on confie ce travail à un comité composé de représentants des employés et de la direction. Les membres du comité accordent individuellement une valeur à chacun des emplois. En cas de désaccord, ils tentent d'en arriver à un consensus.

24. Après avoir évalué tous les emplois, il est nécessaire de valider d'une manière ou d'une autre les résultats du processus. Si plus d'un comité a participé à l'évaluation, on doit mettre en place un mécanisme permettant de vérifier que tous les comités ont suivi la même démarche. On utilise souvent des vérifications au hasard pour s'assurer que les comités ont tous interprété les facteurs de la même façon. On doit en outre disposer d'un système qui permette de déceler et de corriger les erreurs évidentes avant que les parties ne passent au rajustement des salaires. Il suffit souvent que les syndicats et l'employeur examinent le résultat général de l'évaluation. On peut ensuite réévaluer les emplois qui posent un problème. Le processus de validation peut aussi prévoir qu'on communique les résultats de l'évaluation aux employés et qu'on les autorise à contester ces résultats quand ils ont des motifs raisonnables de croire que les évaluateurs ont mal jaugé la valeur d'un emploi.

25. La dernière étape du processus d'évaluation des emplois consiste à déterminer les rajustements de salaires qu'il faudra effectuer en fonction des résultats validés de l'évaluation.

Les types de régimes d'évaluation

26. Il n'existe qu'un nombre limité de méthodes reconnues de comparaison des emplois. Il s'agit des méthodes suivantes: la hiérarchisation des postes de travail; la classification ou description des classes de postes de travail; la méthode de comparaison des facteurs et enfin la méthode des points.

27. La hiérarchisation des postes de travail consiste à classer les emplois en fonction de leur importance pour le fonctionnement de l'organisme ou de leur difficulté en général.

28. La classification ou description des classes de postes de travail consiste à évaluer l'emploi en fonction d'une échelle de valeurs prédéterminée. Les évaluateurs placent l'emploi dans la classe dont les caractéristiques se rapprochent le plus de la description de tâches.

29. La méthode de comparaison des facteurs consiste à comparer les emplois en fonction du rôle plus ou moins prononcé qu'y jouent certains critères d'évaluation. On sélectionne d'abord des postes-clé ou des emplois-repère et on identifie les facteurs en présence. On pondère ces facteurs en les traduisant en pourcentage ou en sommes d'argent. On compare ensuite les autres emplois à ces emplois-repère, facteur par facteur, et on les classe en conséquence. On combine les résultats et on leur attribue une valeur numérique.

30. La méthode des points est le système d'évaluation des emplois le plus couramment employé. On établit d'abord une grille d'évaluation pour chaque facteur; cette grille comprend une définition du facteur, une définition de chacune des subdivisions ou degrés du facteur et un pointage correspondant à chaque degré. Selon cette méthode, on réduit chaque emploi aux facteurs et sous-facteurs qui le composent et on le classe en conséquence. On accorde ensuite un pointage en fonction de ce classement et on additionne les points ainsi accordés pour obtenir la valeur de l'emploi. Plusieurs administrations ont utilisé la méthode des points pour réaliser l'égalité des salaires.

31. L'évaluation par appariement, qui consiste à utiliser des emplois déjà évalués par un autre organisme comme point de référence et d'en tirer le pointage des emplois étudiés, constitue une version simplifiée de la méthode des points.

32. On élabore et perfectionne à l'heure actuelle diverses techniques d'évaluation des emplois. L'une de ces techniques, la méthode de repérage des données statistiques, consiste à établir statistiquement les pointages et classements à partir de questionnaires détaillés. On peut obtenir de plus amples renseignements au sujet des techniques d'évaluation en communiquant avec le Bureau de contrôle de l'égalité des salaires.

L'évaluation des emplois: instrument de mise en oeuvre de l'égalité des salaires

33. L'évaluation des emplois peut servir à déceler la discrimination sexuelle qui se glisse dans les méthodes de fixation des salaires. Les techniques d'évaluation des emplois qui existent depuis plus de quarante ans subissent à l'heure actuelle des perfectionnements. La **Loi sur l'égalité des salaires** oblige les parties désignées à choisir et mettre en oeuvre un REE, mais uniquement dans le but de garantir une égalité entre les sexes au sein de l'organisme. En conséquence, la Loi n'impose d'évaluation que pour les groupes où il existe une prédominance sexuelle. (Règle générale, on considère qu'il y a prédominance d'un sexe quand au moins 70 p. 100 des titulaires d'une catégorie d'emplois composée d'au moins 10 postes sont du même sexe. Les règlements peuvent définir ce que constitue une catégorie à prédominance sexuelle dans les milieux de travail qui comptent 500 employés ou moins.)

34. L'évaluation des emplois devrait servir à établir s'il existe deux structures

salariales au sein d'un organisme, dont l'une s'appliquerait aux emplois traditionnellement "masculins" et l'autre, aux emplois traditionnellement "féminins". L'évaluation des emplois devrait aussi apporter l'information requise pour déterminer la nature des rajustements de salaire qui garantiront que les femmes bénéficient, dans chaque organisme, de la même structure salariale que les hommes.

LES PRÉJUGÉS SEXISTES DANS L' ÉVALUATION DES EMPLOIS

Introduction

35. Même quand les employeurs fixent les salaires selon les modalités prévues par un système d'évaluation des emplois le travail des femmes est sous-évalué et sous-payé.

36. Cette situation est principalement attribuable au fait que, historiquement, la majorité sinon la totalité des employeurs qui recourent à l'évaluation des emplois n'appliquent pas le même REE aux diverses catégories professionnelles comme les emplois de bureau, les travaux manuels et les emplois de cadres. Par conséquent, on a évalué et rétribué indépendamment les unes des autres des familles d'emplois traditionnellement réservées à l'un ou l'autre sexe.

37. Dans les organismes où l'on utilise plusieurs systèmes, il est possible que les descriptions de poste soient basées sur des éléments différents, que les évaluations soient basées sur des facteurs différents et que des facteurs identiques reçoivent une pondération différente. Dans de telles situations, il devient impossible de comparer la valeur respective des contributions apportées par les catégories d'emplois à prédominance masculine et féminine. Enfin, les méthodes de fixation des salaires peuvent différer considérablement. La situation qui prévalait à la société A.T. & T., où l'on appliquait des systèmes d'évaluation différents aux cadres et aux salariés, illustre bien le problème. Le système d'évaluation des cadres, catégorie d'emplois à prédominance masculine, attribuait une valeur élevée aux contacts avec la clientèle. Le système d'évaluation des téléphonistes, catégorie d'emplois à prédominance féminine, n'attribuait par contre presque pas de valeur aux contacts avec la clientèle. La société effectuait pourtant des contrôles au hasard pour évaluer la qualité de l'assistance que les téléphonistes apportaient aux clients. Il est donc clair qu'elle accordait de l'importance à cet aspect du travail, mais elle n'appliquait pas le même barème d'évaluation aux catégories à prédominance masculine et aux catégories à prédominance féminine. L' évaluation sans égard au sexe exige que toutes les tâches que l'organisme estime être importantes soient évaluées de la même façon, qu'elles incombent à des hommes ou à des femmes. (Steinberg, 1984, p. 10)

38. La **Loi sur l'égalité des salaires** apporte une solution explicite au problème que pose l'utilisation de plusieurs systèmes, en obligeant les employeurs et syndicats désignés à s'entendre au sujet d'un seul REE, qui s'appliquera à toutes les catégories d'emplois de l'organisme où l'on observe une prédominance sexuelle. Par conséquent, pour se conformer à la Loi, les organismes qui n'appliquent de REE qu'à certains employés devront étendre cette application à tous les employés (avec des modifications, s'il y a lieu) ou y renoncer complètement.

39. La Loi oblige non seulement les parties à choisir un seul système dans chaque organisme, système qui doit permettre des comparaisons entre familles d'emplois à prédominance sexuelle différente, mais encore à choisir un système sans égard au sexe de la personne, c'est-à-dire un système libre de tout préjugé sexiste, en autant que cela est possible. Les parties devront apporter un soin particulier à respecter cette exigence de la Loi quand elles choisiront leur système.

40. Il n'est pas surprenant que les valeurs sociales qui sont à l'origine de la sous-évaluation du travail des femmes se soient glissées dans les systèmes d'évaluation des emplois. En fait, les préjugés sexistes risquent de s'insinuer dans les systèmes d'évaluation à toutes les étapes du processus, de la conception à l'application. Dans les pages qui suivent, on étudie les étapes où les préjugés sont le plus susceptible de faire leur apparition, à savoir:
— l'analyse des emplois;
— le choix et la définition des facteurs;
— la pondération des facteurs;
— le processus d'évaluation;
— le rajustement des salaires.

41. Etant donné que dans notre société le travail des femmes est généralement sous-évalué, la majorité sinon la totalité des organismes devraient s'attendre à découvrir une double structure salariale quand ils étudieront objectivement leurs systèmes de rémunération. Si le nouveau système d'évaluation des emplois ne met pas à jour une telle structure, il y a de fortes chances pour qu'il soit lui-même discriminatoire.

L'analyse des emplois

42. Il est évident que les renseignements relatifs aux fonctions de l'emploi jouent un rôle crucial dans le processus d'évaluation des emplois. En l'absence de renseignements exacts et pertinents, le système d'évaluation ne permettra pas d'établir de manière équitable la valeur relative des emplois.

43. On se sert de diverses techniques pour recueillir les renseignements relatifs aux fonctions de l'emploi: l'observation, les questionnaires, les entrevues, l'étude des descriptions de tâches actuelles ou antérieures et l'examen du milieu de travail. Les préjugés sexistes peuvent se manifester dans chacun de ces domaines et amener l'observateur à négliger ou ignorer, dans les catégories à prédominance féminine, des caractéristiques d'emplois qui influencent la rémunération.

44. Ronnie Steinberg et Lois Haignere ont dressé une liste provisoire de caractéristiques fréquemment oubliées lors de l'analyse des emplois traditionnellement féminins. Nous la reproduisons ci-dessous.

Liste des caractéristiques fréquemment oubliées-Analyse des emplois traditionnellement féminins

Habileté sur le plan de la motricité fine (ex.: grande agilité des doigts)
Aptitudes spécialisées sur le plan de la coordination corporelle ou manuelle (ex.: dactylographier, faire des injections ou du lettrage)
Prendre des rendez-vous
Coordonner l'organisation de réunions
Tenir les registres
Classer des documents
Rédiger la correspondance courante
Lire des formulaires
Protéger des renseignements confidentiels
Faire fonctionner des machines de bureau
Nettoyer
Rester assise pendant de longues périodes
Tension due à l'attente
Tension due à la communication (traiter avec des personnes contrariées ou bouleversées)
Recueillir des renseignements auprès de personnes malades, contrariées ou bouleversées
Calmer des personnes contrariées ou bouleversées
Tension due à la distraction
Tension due à la concentration (ex.: travailler devant un terminal à écran)
Tension due au fait de côtoyer des malades ou des infirmes qui n'ont pas d'espoir de guérison
Tension due aux demandes multiples (se faire confier du travail par beaucoup de monde)
Tension due aux exigences multiples (avoir à travailler rapidement et à fournir de meilleurs services à plusieurs personnes)
Travailler constamment dans le bruit
Travailler dans une pièce commune:
avec des écrans séparateurs;
sans écrans séparateurs;
Renseigner le public par téléphone ou en personne
Répondre à des plaintes émanant du public
Avoir la responsabilité de détenus, de patients ou de résidants d'un établissement
Gravité des problèmes des détenus, patients ou résidants d'établissements
Probabilité d'avoir à affronter des problèmes nouveaux ou inattendus
Risque d'endommager de l'équipement en cas d'erreur
(Steinberg et Haignere, 1985, p. 17)

45. Particulièrement quand l'analyse des emplois se base sur des entrevues, l'observation et l'étude des descriptions de tâches antérieures, il existe un risque réel que les évaluateurs confondent le contenu et les responsabilités d'un emploi avec une conception stéréotypée et sexiste des capacités de l'employé(e).

46. Pour illustrer cette tendance, on cite souvent un exemple tiré de la troisième édition du **Dictionnary of Occupational Titles,** publié en 1975 par le département du Travail américain. Cet ouvrage, qui contient une liste de pratiquement tous les emplois du pays avec leur classement en fonction de la complexité des tâches et des compétences requises, accorde aux préposés à la fourrière et aux gardiens

de 200 un pointage supérieur à celui des enseignants de maternelle et des moniteurs de garderie. Une évaluation de ces emplois, menée par des chercheurs indépendants, a donné des résultats nettement différents. Ces chercheurs ont conclu que le département du Travail n'avait pas tenu compte de certaines caractéristiques importantes des emplois habituellement occupés par des femmes, notamment celles qui ont trait à l'éducation des enfants. On ne les avait pas considérées comme des compétences, mais comme des qualités intrinsèques des femmes. (Steinberg, 1984, p.11).

47. Cette confusion entre les fonctions de l'emploi et une conception stéréotypée des qualités intrinsèques des femmes se manifeste souvent à l'égard de l'habileté sur le plan de la motricité fine, de l'agilité des doigts et du fait de travailler dans le bruit ou en contact avec le public. On notera que ces diverses caractéristiques d'emploi sont associées à des emplois de bureau et de col bleu traditionnellement réservés aux femmes. (Steinberg, 1984, p.12).

48. Les entrevues et les questionnaires subjectifs peuvent aussi faire subir aux femmes une discrimination systémique, à cause des différences entre sexes sur le plan de l'expression. Dans un questionnaire subjectif, on trouvera par exemple la question suivante: "Décrire les appareils que vous faites fonctionner dans le cadre de votre travail." Dans un questionnaire objectif, par contre, on proposera plutôt une liste d'appareils et on demandera aux intéressés de cocher ceux qu'ils font fonctionner. D'autre part, psychologues et linguistes ont découvert que les femmes ont tendance à sous-estimer leur travail, alors qu'on observe une tendance contraire chez les hommes. Même lorsqu'elles décrivent un travail identique, les femmes tendent à utiliser des verbes plus "faibles" que ne le feraient des hommes, par exemple "superviser" au lieu de "diriger". On a avancé l'idée qu'il faudrait traduire certaines descriptions de tâches rédigées par des femmes en langue "masculine". On devrait pour le moins donner aux intervieweurs et aux interviewés, aux concepteurs de questionnaires et à ceux qui doivent y répondre, une formation qui garantisse qu'on reconnaisse l'existence du problème et qu'on tente d'y apporter des solutions équitables. (Remick, 1979, p.4)

49. Quand on utilise des questionnaires, les employés ne seront pas en mesure de décrire convenablement leur travail si on ne les questionne pas au sujet du contenu précis de l'emploi ou si on le fait incorrectement. Les questions devraient être formulées de manière à ce que les titulaires comprennent en quoi elles s'appliquent à leur travail. Une question qui peut avoir une portée plus générale, si on la pose parallèlement à une série de questions qui concernent visiblement un type de travail en particulier, peut être la source d'omissions importantes. La même situation se présente quand on illustre une question par une série d'exemples touchant des emplois traditionnellement réservés à l'un des deux sexes, alors qu'on pourrait citer des emplois également occupés par les deux sexes.

50. A titre d'illustration, Steinberg mentionne le fait de placer des questions au sujet de la tenue de registres dans la même liste que des questions qui touchent d'abord

le travail administratif. Les explications qui précèdent donnent comme exemple un emploi de bureau. Les concierges d'établissements publics (hôpitaux et établissements correctionnels) qui lisent le questionnaire risquent fort de ne pas répondre à cette question, malgré le fait que la tenue de registres constitue un aspect important de leur travail, parce qu'ils auront l'impression qu'elle ne s'applique pas à leur cas. (Steinberg, 1984, p. 13)

51. La dernière étape de l'analyse des emplois consiste généralement à traduire l'information recueillie au sujet des fonctions en caractéristiques d'emploi ou de classe, en fonction des facteurs retenus. Si les personnes chargées de les rédiger ne sont pas sensibilisées aux stéréotypes et préjugés sexistes, il y a de fortes chances pour que ceux-ci se glissent dans les caractéristiques d'emploi.

52. Par exemple, le même genre de préjugé qui s'est manifesté lors du recueil des données relatives aux fonctions des préposés à la fourrière et des enseignants de maternelle (décrit au paragraphe 45) peut se traduire à l'étape des caractéristiques d'emplois par "l'omission" de certains aspects des fonctions. On en trouve une illustration dans un manuel d'évaluation des emplois qui compare le classement de l'expérience requise par une dactylo et un conducteur de camion. Il fallait décrire dans les caractéristiques d'emploi l'expérience préalable et la formation en cours d'emploi associées à chaque poste. On a jugé que la dactylo avait besoin d'un mois de formation et le conducteur de camion, de douze mois. Dans les deux cas, le titulaire avait, en règle générale, acquis ses compétences avant l'entrée sur le marché du travail, par ses études et son expérience. Il est fort possible que la grande différence entre la durée de chaque formation en cours d'emploi soit le produit de stéréotypes culturels. Si on avait considéré dans ce régime d'évaluation que la dactylo avait besoin de la même formation en cours d'emploi que le conducteur de camion, on aurait dû hausser son salaire de deux échelons. (Trieman, 1979, pp. 52-53)

53. La répétition d'énonces dans la liste de facteurs constitue une dernière illustration de la façon dont les préjugés sexistes peuvent se manifester dans les caractéristiques d'emploi. Par exemple, dans une des administrations étudiées, Steinberg et Haignere ont constaté que le même critère figurait souvent deux fois dans les catégories d'emplois a prédominance masculine: une fois à titre de "capacité", comme "la capacité de soulever et de transporter des objets lourds", et une autre fois à titre de "disposition", comme "être disposé à soulever et transporter des objets lourds". Par contre, dans les categories d'emploi à prédominance féminine, dactylographe et sténographe par exemple, les énoncés de disposition ne recoupaient pas les énoncés de capacite. L'uniformité dans le processus de rédaction permettrait de réduire la discrimination sexuelle dans les caractéristiques d'emploi. (Steinberg et Haignere, 1985, pp. 15-16). La meilleure solution serait peut-être d'éviter ou de supprimer les énoncés de "disposition", car ils risquent de créer une confusion entre les caractéristiques de l'emploi et celles des titulaires.

La pondération des facteurs

62. La pondération des facteurs, c'est-à-dire l' établissement de leur importance relative, est parfois confiée à un comité. De nombreux régimes d'évaluation des emplois possèdent une pondération établie d'avance, qu'on peut modifier ou non, selon le régime. Il est nécessaire de poser des jugements de valeur pour pondérer les facteurs, mais ces jugements devront faire l'objet d'une étude minutieuse afin qu'ils n'entraînent pas de discrimination sexuelle systémique.

63. Il est possible qu'un sous-facteur particulièrement important reçoive une pondération équivalente à 10 p. 100 du total des points admissibles, alors qu'un facteur relativement négligeable ne soit pondéré qu'à 1 p. 100. On comprend facilement comment l'effet des préjugés sexistes qui se manifestent lors du choix et de la définition des facteurs peut se multiplier sous l'influence des mécanismes de pondération. Par exemple, si on accorde aux compétences en gestion et aux compétences techniques une importance respectivement cinq et sept fois supérieure à celle des compétences en relations humaines, il est clair que le REE donne lieu à une discrimination systémique.

64. Les critères ayant reçu la pondération la plus élevée et la moins élevée devraient faire l'objet d'une double vérification, afin qu'on s'assure que la pondération est justifiée et qu'elle ne pénalise pas l'un des deux sexes.

65. Si la plupart des facteurs pour lesquels les emplois masculins ont un pointage élevé reçoivent une pondération haute, alors que c'est le contraire pour les critères dont le pointage est élevé dans les emplois féminins, il y a de fortes chances pour que la pondération soit discriminatoire. On trouvera à l'Annexe 8 un exemple de discrimination de cette nature, tel qu'il est proposé par l'U.K.E.O.C. Dans la mesure du possible, on évitera d'accorder des pondérations extrêmes (très élevées ou très basses) aux critères qui s'appliquent exclusivement aux emplois traditionnellement réservés à l'un des deux sexes.

L'évaluation

66. Les comités chargés d'évaluer les emplois devraient être composés d'un nombre égal d'hommes et de femmes. Ils devraient en outre être diversifiés sur le plan de l'âge et de la profession. On réduira ainsi le risque que les décisions du comité soient influencées par des préjugés sexistes. Enfin, il est important de créer un mécanisme qui assure une uniformité sur le plan de la démarche quand on confie l'évaluation à plusieurs comités.

67. Les membres du comité devraient tous recevoir une formation visant à minimiser le risque que des préjugés sexistes n'influent involontairement sur le processus d'évaluation. Nous sommes tellement imprégnés des rôles que notre société attribuait traditionnellement aux hommes et aux femmes, que nous ne nous rendons pas compte à quel point le processus de socialisation influence encore nos décisions et nos analyses. Le REE créé conjointement

par le CWA et l'A.T. & T. en offre un bon exemple. Un membre masculin du comité d'évaluation voulait accorder un minimum de points en matière de compétence spécialisée à l'emploi de sténographe, sous prétexte que n'importe qui peut apprendre la sténographie! Une travailleuse a accordé à son propre emploi moins de points que ne l'avaient fait les autres membres du comité.
(King et Hoffman, 1984, p. 101)

68. L'ordre dans lequel le comité évalue les emplois peut aussi être une source de problèmes. On étudie fréquemment les emplois par catégorie professionnelle, unité de négociation ou série d'emplois. Il s'ensuit qu'on considère séparément les emplois à prédominance masculine et les emplois à prédominance féminine. Par exemple, un comité évaluera d'abord tous les corps de métiers, puis tous les emplois de bureau. Ce type de démarche favorise la manifestation d'un "effet de halo" qui introduit une distorsion dans le processus d'évaluation. Haignere et Steinberg expliquent comment une impression globale à l'égard d'un facteur donné, ou "halo", peut contaminer d'autres facteurs. Par exemple, la deuxième partie de l'énoncé suivant constitue un effet de halo provoqué par la première partie: "Le titulaire de cet emploi assume de lourdes responsabilités; il doit par conséquent posséder de grandes connaissances techniques." On a aussi observé un effet de halo inversé — les emplois valorisés sont évalués à la hausse et les emplois moins valorisés, à la baisse. Les auteurs ont décrit le phénomène du "halo sexuel" qui dans les cas extrêmes, se, caractérise par des énoncés tels que "Cet emploi est occupé par des femmes; il suppose par conséquent une compétence limitée . . . ou peu de responsabilité . . . ou de bonnes conditions de travail". (Steinberg et Haignere, 1985, p. 20)

69. L'effet de halo sexuel est un problème relativement simple à éviter. En premier lieu, le comité peut déterminer selon la loi des probabilités l'ordre dans lequel il évaluera les emplois. C'est cette démarche qu'a adoptée la Willis & Associates pour réaliser l'une des premières études comparatives sur la valeur des emplois, dans l'Etat de Washington, en 1974. En second lieu, le comité peut évaluer tous les emplois en fonction d'un facteur (ou groupe de facteurs), avant de passer au facteur suivant.

Le rajustement des salaires

70. Une fois qu'on a fini d'évaluer les emplois, on "rajuste" parfois les salaires déterminés en fonction de l'évaluation en les comparant au salaire moyen offert sur le marché pour les mêmes emplois. Règle générale, cette pratique a entraîné une diminution du salaire prévu pour les emplois féminins.

71. En vertu de la **Loi sur l'égalité des salaires,** on ne peut rajuster les salaires qu'en fonction des rapports internes entre les emplois d'un même organisme. Etant donné que les salaires offerts sur le marché subissent l'influence d'attitudes et de modèles qui ont provoqué une sous-évaluation du travail des femmes, le fait de s'en servir comme point de référence ne servirait qu'à perpétuer une discrimination salariale basée sur le sexe, alors que c'est précisément cette discrimination que veut corriger la Loi.

Conclusion

72. Ce document presente les principales dispositions de la **Loi sur l'égalité des salaires** qui concernent l'évaluation des emplois, et decrit les techniques actuelles d'évaluation des emplois. L'adoption d'un régime sans egard au sexe de la personne, exigence capitale de la Loi, a fait l'objet d'une discussion plus detaillee.

73. On trouvera à la page suivante une liste d'ouvrages de référence.

74. Le Bureau de contrôle de l'egalite des salaires fournit des renseignements et de l'assistance aux personnes et organismes qui se préoccupent de l'égalite des salaires. On invite les intéressés à communiquer avec le Bureau et à lui faire part de leurs besoins, afin qu'il puisse offrir les services et l'information nécessaires.

75. Le Bureau publiera d'autres brochures concernant l'évaluation des emplois, en fonction des besoins. Il compte notamment publier les documents suivants:

a) un repertoire des REE offerts sur le marche;
b) un guide de redaction des appels d'offres concernant les REE offerts sur le marche, et de selection des propositions;
c) un guide de conception de REE-maison;
d) un guide de redaction des descriptions de tâches;
e) une etude sur la faisabilite et les modalites d'une integration equitable de plusieurs REE au sein d'un organisme.

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIONNÉE

1. ACKER, Joan, "Sex Bias in Job Evaluation: A Comparable Worth Issue", memoire preparé pour la conférence sur le theme **Ingredients for Women's Employment Policy,** Albany, avril 1985. Ouvrage diffusé par le Centre for the Study of Women in Society, Université de l'Oregon, Eugene (Orégon) 97403.
2. BELCHER, David, **Compensation Administration,** Prentice-Hall Inc. (1974). Document distribué par Prentice-Hall Inc., Englewood Cliff, New Jersey.
3. COMPARABLE WORTH PROJECT, **Comparable Worth Project Newsletter,** Oakland (Californie). Ouvrage distribue par Comparable Worth Project, 488, 41^{e} Rue, N^{o} 5, Oakland (Californie) 94609.
4. COOK, Alice H., **Comparable Worth: A Casebook of Experience in States and Localities,** Industrial Relations Centre, Universite de Hawaii à Manoa (1985). Document diffusé par l'Industrial Relations Centre, Universite de Hawaii à Manoa, 2425, Campus Road, Honolulu (Hawaii) 96822.
5. HARTMANN, HEIDI, Ed., **Comparable Worth: New Directions for Research,** National Academy Press (1985). Ouvrage distribue par National Academy Press, 2101, Constitution Avenue, Washington (D.C.) 20418.
6. KING, Kathleen et HOFFMAN, Ann F., "Comparable Worth: A Trade Union Issue", dans **Special Issue: Comparable Worth,** Women's Rights Law Reporter, vol. 8, numéro 1 - 2 (1984), p. 95. Ouvrage distribué par le Women's Rights Law Reporter, 15, rue Washington, Newark (NJ) 07102.
7. NATIONAL COMMITTEE ON PAY EQUITY, **Newsnotes** (Bulletin d'information). Washington (D.C.) Document distribué par le National Committee on Pay Equity, 1201 - 16th Street N.W., pièce 422, Washington (D.C.) 20036.
8. OTIS, Jay L. et LEUKART, Richard H., **Job Evaluation,** Englewood Cliff (NJ), Prentice-Hall Inc. (1948). Ouvrage diffusé par Prentice-Hall Inc., Englewood Cliff, New Jersey.
9. PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT: **Special Issue on Comparable Worth,** vol. 12, n^{o} 4 (1983). Document distribué par l'Editorial Office, 1850 King Street N.W., bureau 870, Washington (D.C.) 20006.
10. REMICK, Helen, Ed. **Comparable Worth and Wage Discrimination: Technical Possibilities and Political Realities,** Temple University Press (1984). Ouvrage diffuse par Temple University Press, angle des rues Broad et Oxford, Philadelphie 19122.

    REMARQUE: Ce livre contient de nombreux traités extrêmement utiles. Voir notamment: Remick, "Major Issues in a Priori Applications" et "Dilemmas of Implementation: The Case of Nursing"; Beatty et Beatty, "Some problems with Contemporary Job Evaluation Systems"; Treiman, "Effect of Choice of Factors and Factor Weights in Job Evaluation".

11. REMICK, Helen, "Strategies for Creating Sound, Bias-free Job Evaluation Plans", article publié dans **Job Evaluation and the EEO – The Emerging Issues,** I.R.C. colloquium (1979). Ouvrage diffusé par 101 Lewis Hall, DW-08, Université de Washington, Seattle (WA) 98195.

12. STEINBERG, Ronnie J., **Evaluating Jobs, Society** (Juillet et Août 1985), p. 44.

13. STEINBERG, Ronnie J., "Job Evaluation Methodologies and Comparable Worth Policy", article rédigé pour un colloque sur le theme "New Concepts and Research Directions in Pay Determination", Université Cornell (1984). Document diffusé par le Centre for Women in Government, SUNY/ Albany, Draper 302, 1400, avenue Washington, Albany (NY) 12222.

14. STEINBERG, Ronnie J. et HAIGNERE, Lois, "Equitable Compensation: Methodological Criteria for Comparable Worth", article rédigé pour une conférence intitulée "Ingredients for Women's Employment Policy", S.U.N.Y. (1985). Document de travail n° 16 du Centre for Women in Government. Ouvrage distribué par le Centre for Women in Government, SUNY/Albany, Draper 302, 1400, avenue Washington, Albany (NY) 12222.

15. THOMSEN, David, **Considerations for Non-Biased Systems: Principles for Design and Audit of Job Evaluation Plans,** extrait d'un mémoire prepare pour une conférence sur l'égalité des salaires. Document diffusé par le Compensation Institute, 3250, boulevard Wilshire, Los Angeles (Californie) 90010.

16. TREIMAN, Donald J., **Job Evaluation: An Analytic Review — Interim Report to the Equal Employment Opportunity Commission,** National Academy Press (1979). Livre diffusé par la National Academy Press, 2101 Constitution Avenue, NW, Washington (D.C.) 20418.

17. TREIMAN, Donald J. et HARTMANN, Heidi, Ed., **Women, Work and Wages: Equal Pay for Jobs of Equal Value,** National Academy Press (1981). Document distribué par la National Academy Press, 2101 Constitution Avenue, NW, Washington (D.C.) 20418.

18. U.K. EQUAL OPPORTUNITIES COMMISSION, "Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias" (réimprimé en 1985). Ouvrage diffusé par Overseas House, rue Quay, Manchester M3 3HN.

19. U.K. EQUAL OPPORTUNITIES COMMISSION, "Judging Equal Value" (1984). Document distribué par Overseas House, rue Quay, Manchester, M3 3HN.

20. U.S. COMMISSION ON CIVIL RIGHTS, A Consultation, **Comparable Worth: Issues for the 80's,** vol. 1 (1984). Ouvrage diffusé par la U.S. Commission on Civil Rights, Washington (D.C.) 20425.

ANNEXE 1

SOCIÉTÉS D'ÉTAT

1. L'Hydro Manitoba
2. La Societe de telephone du Manitoba
3. Le Service des données du Manitoba
4. La Societe d'assurance publique du Manitoba
5. Manfor
6. La Societe des alcools
7. Les Flyer Industries
8. La McKenzie Seeds
9. La Commission des accidents du travail
10. La Fondation manitobaine de lutte contre l'alcoolisme
11. La Societe d'assurance-recolte du Manitoba
12. La Moose Lake Loggers Limited
13. La Societé manitobaine du Centre du centenaire
14. La Venture Manitoba Tours Limited
15. La Société de credit agricole du Manitoba
16. La Channel Area Loggers
17. Le Fonds de développement économique local
18. Les Leaf Rapids Tour Properties
19. La Manitoba Mineral Resources Limited
20. La Societé du pétrole et du gaz du Manitoba

ANNEXE 2

AGENCES EXTÉRIEURES

1. Hôpital Bethseda
2. Hôpital de Brandon
3. Hôpital de Churchill
4. Hôpital Concordia
5. Hôpital de Dauphin
6. Hôpital Deer Lodge
7. Hôpital de Flin Flon
8. Hôpital Grace
9. Centre des sciences medicales
10. Fondation manitobaine du cancer
11. Hôpital Misericordia
12. Hopital du district de Morden
13. Hôpital de Morris
14. Hôpital de Portage
15. Hôpital de Selkirk
16. Hôpital de Seven Oaks
17. Centre Saint-Amant
18. Hôpital de Saint-Boniface
19. Hôpital de Swan River
20. Hôpital de The Pas
21. Hôpital de Thompson
22. Hôpital Victoria
23. Hôpital de Winkler
24. Université de Brandon
25. College universitaire de Saint-Boniface
26. Université du Manitoba
27. Université de Winnipeg

REMARQUE: La Loi permet de désigner par règlement d'autres agences exterieures, qui reçoivent au moins la moitié de leurs fonds du gouvernement manitobain. Une fois désignées, elles aussi seront tenues d'appliquer les dispositions de la Loi sur l'égalite des salaires.

ANNEXE 3

FACTEURS ET SOUS-FACTEURS UTILISÉS POUR ÉVALUER LES EMPLOIS

REMARQUE: Les listes suivantes se composent d'un ensemble hétéroclite de sous-facteurs. Il peut donc y avoir des chevauchements et des répétitions.

APTITUDES

Aptitude a effectuer du travail routinier
Aptitude à l'analyse
Aptitude a prendre des decisions
Aptitudes manuelles ou motrices
Aptitudes mentales nécessaires
Aptitudes physiques
Aptitudes speciales necessaires
Capacite de s'exprimer
Capacité mentale
Compétence professionnelle
Compétences speciales necessaires
Competences personnelles necessaires
Complexite des tâches
Concentration
Connaissance de l'equipement et habileté à manipuler les outils
Connaissance des materiaux et des procedes
Connaissance du travail
Connaissances de base et experience
Connaissances
Creativite
Debrouillardise
Degré de competence et de precision
Details
Dexterite manuelle
Dextérité
Difficulte du travail
Difficulté opérationnelle
Education et connaissances de base
Education ou connaissances propres au métier
Education ou developpement mental
Education
Entregent
Expérience et formation
Experience
Experience, connaissances et formation necessaire
Formation anterieure
Formation necessaire
Habileté à faire fonctionner les machines de bureau
Ingeniosite
Initiative
Intelligence
Jugement et initiative
Mentalite
Minutie
Nature de la supervision exercee
Polyvalence
Precision et rapidite manuelles
Precision
Preparation au travail
Qualites personnelles
Scolarite
Sociabilite
Techniques de gestion
Temps alloue a la formation
Temps nécessaire pour apprendre le metier
Temps nécessaire pour devenir efficace à 80 p. 100
Temps nécessaire pour s'adapter

EFFORT

Aptitude au travail physique soutenu
Attention exigée
Attention mentale
Attention visuelle

Charge de travail
Concentration
Difficulté de la tâche sur le plan physique
Disposition à fournir un effort raisonnable
Effort manuel
Effort mental
Effort musculaire ou nerveux
Effort physique
Exigences mentales ou visuelles
Exigences physiques
Fatigue causée par des efforts visuels
Fatigue physique ou mentale
Fatigue
Monotonie de la tâche
Monotonie et confort
Pression causée par le travail

RESPONSABILITÉ

Biens physiques
Conséquences des erreurs
Conséquences financières des erreurs
Coopération et personnalité
Coordination
Degré de fiabilité nécessaire pour vérifier, compter et peser
Détails à maîtriser
Détails
Détérioration du matériel
Données confidentielles
Effets sur les autres opérations
Elaboration des lignes directrices de l'entreprise
Equipement ou procédés
Equipement
Facilité à s'adapter
Fiabilité et précision
Fiabilité
Fonds de commerce et relations publiques
Machinerie et équipement
Manipulation de l'argent liquide de l'entreprise
Marché
Matériel et équipement
Matériel ou produit
Matériel
Méthodes
Personnel
Précision
Produits
Protection du matériel
Qualité du travail
Relations avec autrui
Relations avec le public, les clients et le personnel
Responsabilité des cadres
Responsabilités: biens, argent ou dossiers
S'occuper de l'argent
Sécurité d'autrui
Supervision d'autrui
Supervision exercée
Tenue de registres
Travail d'autrui
Usine et services

CONDITIONS DE TRAVAIL

Assiduité
Attention portée aux détails
Conditions de travail
Conditions non matérielles
Conditions reliées au travail
Dangers d'accidents dans l'emploi de l'équipement ou de la machinerie
Dangers dus à la manipulation d'objets lourds
Difficulté à trouver du travail ailleurs
Environnement physique
Environnement
Maladies résultant des risques inhérents au travail
Malpropreté des lieux et de l'équipement
Mauvaise humeur
Milieu ambiant
Monotonie
Risques d'accidents
Risques inévitables
Risques inhérents au travail
Risques personnels courus par l'employé
Risques pour la santé
Voyages à l'extérieur

Source: tiré de Belcher (1974), pp. 140-141.

ANNEXE 4

SOCIABILITÉ

Ce facteur mesure les aptitudes concrètes d'une personne pour les relations interpersonnelles.

1. **Aptitude accessoire:** La nature des tâches exercées suppose accessoirement un talent pour la communication.
2. **Aptitude de base:** L'habileté à communiquer des informations factuelles est nécessaire pour occuper le poste.
3. **Aptitude de niveau intermédiaire:** Transiger avec des personnes dans des situations où la tension émotive est grande représente un aspect du travail.
4. **Aptitude importante:** L'habileté à comprendre et à influencer, à stimuler, à conseiller ou à former les gens constitue un aspect important du travail.
5. **Aptitude essentielle:** L'aptitude à stimuler, à comprendre, à persuader, à assister les gens dans leur développement, ou encore à les conseiller est une qualité essentielle pour bien s'acquitter de ses fonctions.

Source: adapté de **Definitions of Human Relations Skills,** dans Acker (1985), p. 16.

ANNEXE 5

FACTEURS D'ÉVALUATION DU TRAVAIL DIVISÉS EN CATÉGORIES

Joue en faveur des hommes

	Fortement	Faiblement
Section 1 Facteurs ayant une dimension temporelle	• Duree du service • Experience	• Age • Competences • Scolarite • Connaissances • Ampleur du savoir-faire • Qualite du savoir-faire
Section 2 Facteurs se rapportant a l'ancienneté		• Charge de l'argent ou des avoirs
Section 3 Facteurs supposant des relations interpersonnelles		
Section 4 Facteurs supposant une activité physique	• Lever des objets • Dangers physiques • Perception de l'espace • Conditions de travail désagreables	• Connaissances techniques • Aptitudes physiques • Efforts physiques • Charge de la qualité du produit • Charge des normes • Connaissances opérationnelles • Connaissance des machines, des outils et des matériaux
Section 5 Facteurs supposant une activite mentale		• Calculs numériques • Connaissances • Aptitudes pour le calcul • Raisonnement mathematique • Resolution de problèmes
Section 6 Facteurs supposant une activite sensorielle		• Distinguer les sons

Source: UK EOC (1985)

Joue en faveur des femmes

Aucune incidence	Faiblement	Fortement
• Periode de formation • Niveau de competence		
• Donnees/information confidentielles • Discretion • Responsabilites • Consequences des decisions • Surveiller des subalternes • Obligation de rendre compte • Prendre des decisions • Planification		
• Securite d'autrui • Cooperation • Surveillance • Creer de nouvelles entreprises • Communication • Allure personnelle • Expression	• Rapports à l'intérieur/ l'extérieur • Relations humaines • Relations publiques • Precision	• Se soucier d'autrui
• Securite d'autrui • Endurance • Responsabilites a l'egard du materiel • Polyvalence • Connaissance des procedures • Fatigue	• Monotonie • Concentration visuelle • Observation visuelle et aptitude à reperer les details	• Dexterite • Dactylographie et aptitude à se servir d'un clavier
• Initiative • Originalite • Ingeniosite • Jugement • Effort mental • Complexite du travail • Planification • Comprehension verbale • Expression orale	• Concentration • Memoire • Classement de l'information	
• Distinguer les saveurs • Distinguer les odeurs • Concentration visuelle • Jugement esthetique • Sensibilite digitale • Creativite artistique/musicale		

Source: UK EOC (1985)

ANNEXE 6

CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOIS OCCUPÉS PRINCIPALEMENT PAR DES HOMMES OU DES FEMMES

1. **Travail physique.** Les emplois occupés surtout par des hommes supposent souvent la manipulation d'objets lourds. Les régimes d'évaluation qui tiennent compte des conditions de travail accordent des points pour cet aspect de la tâche. Cependant, dans des emplois principalement exercés par des femmes, celles-ci doivent souvent et de façon répétitive lever des objets, pesant en général moins de 30 livres. La plupart des régimes d'évaluation n'accordent pas de points à cette fonction répétitive. Un régime non discriminatoire accorderait des points en fonction du poids total levé pendant une journée ou de la dépense calorique nécessaire à cette fin. Les emplois masculins exigent souvent des mouvements corporels complets, tandis que ceux occupés principalement par des femmes supposent des mouvements limités et, pour cela, l'usage répété de quelques muscles seulement. Il faudrait modifier les régimes d'évaluation de façon à tenir compte de ces deux façons d'utiliser ses muscles.

2. **Vitesse d'exécution et dextérité manuelle.** Les emplois occupés surtout par des femmes exigent souvent une certaine vitesse d'exécution et de la dextérité manuelle, éléments qui se retrouvent peu fréquemment dans les emplois dits masculins et dont les régimes d'évaluation tiennent rarement compte. Le travail de secrétaire illustre bien cette situation: pour réussir un test de dactylographie de cinq minutes, à raison de 50 mots à la minute, il faut effectuer plus de 1,250 mouvements des doigts, sans commettre plus de cinq erreurs. Une dactylo expérimentée peut facilement taper 90 mots à la minute pendant cinq minutes, ce qui requiert en moyenne 7,5 mouvements des doigts **par seconde**; elle commet environ 9 erreurs par tranche de 2,250 mouvements et soutient son rythme pendant cinq minutes. Un régime non discriminatoire accorderait des points pour la vitesse d'exécution et prendrait en considération la dextérité manuelle nécessaire.

3. **Décisions fondées sur des impressions sensorielles.** Les emplois qui consistent à examiner visuellement des produits afin d'en détecter les défauts sur les chaînes de montage sont habituellement occupés par des femmes. Elles doivent pouvoir décider rapidement si les produits satisfont à certaines normes. La plupart des régimes d'évaluation négligent ce facteur; il faudrait y remédier.

4. **Risques physiques.** Les emplois masculins comportent souvent des risques physiques élevés, ce qui est rarement le cas des postes occupés par des femmes. Les régimes d'évaluation en tiennent généralement compte.

5. **Responsabilité à l' égard de biens matériels et de personnes.** Les emplois dont les titulaires doivent veiller sur des biens matériels sont généralement détenus

par des hommes; plus grande est la valeur des biens, plus il y a de chances pour qu'un homme occupe l'emploi. En revanche, les femmes sont majoritaires dans les emplois où il faut prendre en charge des personnes, surtout s'il s'agit d'enfants. Depuis toujours, les régimes d'évaluation des emplois valorisent les responsabilités à l'égard de biens matériels, mais négligent celles ayant trait aux personnes. Un régime non discriminatoire établirait une gradation dans les responsabilités, allant de la surveillance routinière de personnes (par exemple, dans les garderies) à l'attention qu'il faut porter à quiconque est en danger de mort (songeons, par exemple, aux infirmières dispensant des soins intensifs dans les hôpitaux).

6., 7. et 8. **Position hiérarchique dans les processus budgétaire, décisionnel et analytique.** Dans les processus susmentionnés, les femmes se situent à des niveaux hiérarchiquement beaucoup plus bas que les hommes. C'est en adoptant des programmes de restructuration et d'intégration des emplois qu'on éliminerait sans doute mieux les différences existant entre les sexes à ces égards. Il faudra s'assurer que les régimes d'évaluation ne sont pas fondés sur la présomption que tout emploi détenu principalement par des femmes se situe automatiquement à un niveau inférieur dans les trois processus cités plus haut.

9. **Interruptions et exécution simultanée de tâches.** Beaucoup d'emplois féminins se caractérisent par de fréquentes interruptions et exigent l'exécution simultanée de diverses fonctions; en revanche, les emplois masculins ne se déroulent pas dans de telles conditions. Par exemple, beaucoup d'emplois de bureau exigent de la titulaire non seulement une grande dextérité manuelle, mais aussi la capacité de répondre au téléphone tout en accueillant les visiteurs. Et en plus, malgré toutes ces interruptions, l'employée ne doit pas commettre plus d'erreurs manuelles! Il conviendrait, dans les régimes d'évaluation des emplois, de tenir compte des interruptions et de la nécessité d'exécuter plusieurs tâches simultanément.

10. **Aptitudes pour les relations interpersonnelles.** En général, les emplois féminins exigent plus d'entregent que les emplois masculins. On devrait réévaluer à la hausse la valeur de cette aptitude, pour combler une lacune présente dans de nombreux régimes d'évaluation actuels.

11. **Scolarité.** Les emplois masculins ont depuis toujours exigé une scolarité plus élevée. Or, beaucoup de femmes possèdent une instruction de loin supérieure à ce que nécessite leur travail; il y aurait lieu de réviser les régimes d'évaluation des emplois pour établir si la scolarité exigée a été surévaluée ou sous-évaluée. (Ce facteur pourrait subir des transformations à brève échéance. La proportion des étudiants de chaque sexe possédant un diplôme d'études postsecondaires a changé au cours des cinq dernières années: les femmes possédant un baccalauréat sont maintenant plus nombreuses que les bacheliers dans plusieurs provinces et, au niveau national, dans les collèges communautaires. Il sera intéressant de voir si la tendance actuelle à accorder moins d'importance à la scolarité chez les jeunes

hommes et a la mettre davantage en valeur chez les jeunes femmes va entraîner une modification des exigences relatives à l'instruction sur le marché du travail.

12. **Formation sur le tas.** En général, les emplois masculins supposent beaucoup plus de formation sur le tas que les emplois féminins. Il conviendrait d'examiner les régimes d'évaluation des emplois pour voir quelle valeur ils accordent à la formation sur le tas par rapport à l'expérience déjà acquise.

13. **Conditions de travail difficiles.** Les régimes d'évaluation des emplois ont toujours attaché beaucoup d'importance aux conditions de travail telles que le froid, l'humidité, le bruit et la saleté, qui caractérisent surtout des emplois masculins. Ils ont négligé des facteurs propres à de nombreux emplois féminins, comme le confinement, la limitation des mouvements du corps, l'utilisation d'équipement à verres grossissants (qu'on retrouve, par exemple, dans l'assemblage des microcircuits), et le bruit que font les machines à écrire, les téléphones, les perforatrices et les aspirateurs. Il faudrait mesurer l'intensité moyenne et maximale du bruit, et ajouter aux régimes d'évaluation les autres facteurs généralement oubliés.

14. **Habillement.** La tenue vestimentaire exigée des employés masculins varie en fonction de leur salaire; ainsi, les concierges et les ouvriers d'usine revêtent des uniformes bien moins coûteux que les habits portés par les hommes d'affaires. En revanche, les employé(e)s de bureau et les réceptionnistes, qui reçoivent des salaires égaux ou même inférieurs à ceux des concierges, doivent s'habiller avec autant de soin que leurs patrons, pourtant bien mieux payés. Là où l'employeur ne fournit pas d'uniformes, il faudrait tenir compte des dépenses nécessaires pour se conformer aux normes vestimentaires de l'employeur.

15. **Semaine normale de travail.** Les salaires associés à beaucoup d'emplois masculins comprennent des compensations si l'horaire de travail s'écarte de la semaine normale (du lundi au vendredi). De tels avantages ne vont pas de soi dans nombre d'emplois féminins (les postes d'infirmière, par exemple). Lorsque les conventions collectives ne prévoient pas de telles compensations, il faudrait ajouter ce facteur dans les régimes d'évaluation (2).

16. **Nouvelles technologies.** Avec les nouvelles technologies, de nouveaux emplois masculins assortis de salaires astronomiques apparaissent, et cet état de choses demeure jusqu'à ce que la nouveauté ait disparu. Toutefois, ce facteur de nouveauté n'augmente pas toujours autant les salaires des emplois féminins; par exemple, l'évolution de l'informatique a profité proportionnellement davantage aux analystes de systèmes qu'aux opératrices de saisie des données ou qu'aux employées chargées d'inscrire les données sur les cartes magnétiques. Un facteur de nouveauté bien défini devrait bénéficier à tous les travailleurs du secteur industriel touché.

Source: Étude Romet/Rutenfranz, 1977. Bonn (Allemagne): Bundesministerium für Arbeit and Sozialordnung, version anglaise abrégée résumée par Remick (1979).

ANNEXE 7

EXEMPLE DE FACTEURS DISCRIMINATOIRES DANS L'ÉVALUATION DU TRAVAIL

EXEMPLE DE FACTEURS DISCRIMINATOIRES DANS L'ÉVALUATION DU TRAVAIL

FACTEURS	Arrimeur/ Entretien	Infirmière dans une entreprise
Chaque facteur est cote suivant une echelle allant de 1 a 10. (Aux fins de la simplicite, aucun coefficient de ponderation n'a ete applique.)		
APTITUDES		
Experience du metier	10	1
Formation	5	7
RESPONSABILITE		
Argent	0	0
Equipement et machines	8	3
Securite	3	6
Travail fait par autrui	3	0
EFFORT		
Lever des objets	4	2
Posseder de la force	7	2
Efforts physiques soutenus	5	1
CONDITIONS		
Milieu physique	6	0
Position du corps au travail	6	0
Risques	7	0
TOTAL	64	22

Ce jeu de facteurs est discriminatoire, car il enumere de nombreux aspects propres au metier d'homme, et tres peu qui soient caracteristiques de l'emploi de femme. En outre, certains des elements se rapportant au metier d'homme sont doubles; par exemple, "posseder de la force" s'apparente a bien des egards à "efforts physiques soutenus", de sorte qu'une cote elevee accordee à l'un correspondra très souvent à une cote elevee dans le second cas. La même observation vaut pour la paire "lever des objets" et "posséder de la force". Notons que la difference existant entre les cotes attribuees au facteur "expérience du metier" l'emporte carrement sur l'écart plus significatif observe pour le facteur "formation".

EXEMPLE DE FACTEURS DISCRIMINATOIRES DANS L'ÉVALUATION DU TRAVAIL

Exemple de facteurs moins subjectifs dans l'évaluation du travail

FACTEURS	Arrimeur/ Entretien	Infirmière dans une entreprise
Chaque facteur est cote suivant une echelle allant de 1 a 10. (Aux fins de la simplicite, aucun coefficient de ponderation n'a ete applique.)		
Connaissances generales	6	8
Complexite du travail	6	7
Formation	5	7
Doit veiller sur autrui	3	8
Veiller sur du materiel et de l'equipement	8	6
Effort mental	5	6
Concentration visuelle	6	6
Activite physique	8	5
Conditions de travail	6	1
TOTAL	53	54

Il est essentiel de s'assurer que le jeu de facteurs employe traduit les caracteristiques differenciatrices impo
tantes et pertinentes de tous les emplois auxquels il s'appliquera. Il faut verifier les cotes attribuees au
divers facteurs dans le cas des fonctions executées principalement par des femmes; si les cotes faibles so
nombreuses, ou si le jeu de facteurs ne permet pas d'evaluer des aspects de ces fonctions qui sont impo
tants pour l'entreprise, alors le jeu de facteurs en question est discriminatoire, et il y aurait lieu de le modifie

ANNEXE 8

EXEMPLE DE PONDÉRATION DISCRIMINATOIRE

Facteurs	Cotes non pondérées		Coeff. biaisés	Cotes pondérées		Coeff. non biaisés	Cotes pondérées	
	Arrimeur	Infirmière		Arrimeur	Infirmière		Arrimeur	Infirmière
Connaissances générales	6	8	7%	0,42	0,56	5%	0,30	0,40
Complexité de la tâche	6	7	8%	0,48	0,56	15%	0,90	1,05
Formation	5	7	7%	0,35	0,49	15%	0,75	1,05
Veiller sur autrui	3	8	15%	0,45	1,20	15%	0,45	1,20
S'occuper du matériel et de l'équipement	8	6	15%	1,20	0,90	15%	1,20	0,90
Effort mental	5	6	8%	0,40	0,48	10%	0,50	0,60
Concentration visuelle	6	6	10%	0,60	0,60	10%	0,60	0,60
Activité physique	8	5	15%	1,20	0,75	10%	0,80	0,50
Conditions de travail	6	1	15%	0,90	0,15	5%	0,30	0,05
TOTAL	53	54		6,00	5,66		5,80	6,35

Le premier jeu de coefficients est biaisé, car tous les facteurs à l'égard desquels le métier d'homme a obtenu des cotes élevées s'assortissent de coefficients de pondération élevés; d'un autre côté, la plupart des facteurs pour lesquels le métier de femme a mérité une cote plus haute que le métier d'homme s'accompagnaient de coefficients pesant moins lourd. Il est peu probable qu'on puisse justifier l'emploi de ce jeu particulier de coefficients en invoquant l'importance des facteurs pour l'organisation considérée dans son ensemble. Le deuxième jeu de coefficients est moins biaisé parce qu'il tend davantage à traduire la valeur des divers facteurs pour l'organisation tout entière et qu'il ne favorise pas indûment les caractéristiques du métier d'homme par rapport à celles du métier de femme. Ce jeu de coefficients accentue l'écart entre les deux métiers, comparativement aux cotes non pondérées, et il place l'infirmière plus haut que l'arrimeur. Le jeu de coefficients biaisés produit effectivement des résultats inverses.

Pour éviter la discrimination qu'entraîne l'emploi de la pondération, il ne faut pas assortir de coefficients extrêmes (trop élevés ou trop faibles) les facteurs propres à des métiers exercés principalement par des hommes ou des femmes. Il convient de faire une analyse qui montrera le pourcentage du total des points (après pondération) attribuable à chaque facteur. Cela aidera à mettre en évidence les facteurs jumelés à des coefficients élevés et à comparer les divers facteurs entre eux. On pourra alors examiner de nouveau les facteurs s'accompagnant des coefficients les plus lourds et les plus légers, de façon à s'assurer qu'on peut en justifier l'emploi et qu'ils ne risquent pas de pénaliser les métiers des hommes ou des femmes, selon le cas.

Source: U.K. E.O.C. (1985)

Pour obtenir d'autres publications du Bureau de contrôle de l'egalite des salaires, priere de remplir la presente formule, de la detacher et de la faire parvenir a:

Denise Meisner
Bureau de contrôle de l'egalite des salaires
386, avenue Broadway, piece 609
Winnipeg (Manitoba)
R3C 3R6

Fournir les details suivants:

Nom _____

Adresse _____

Code postal _____

N° de téléphone _____

Organisme _____

Priere d'indiquer ci-apres le genre d'information qui vous interesse:

☐ **La Loi sur l'égalité des salaires**

☐ Points saillants de la Loi 53 **(La Loi sur l'égalité des salaires)**

☐ Fiche d'information sur l'egalite des salaires

☐ Bulletin (vous recevrez les numeros deja parus et a venir si vous cochez cette case)

☐ Rapport annuel

☐ Evaluation des emplois et egalite des salaires (la presente brochure)

☐ Autres (priere de preciser) _____

Veuillez ajouter mon nom a votre liste reguliere de diffusion.

☐ Oui ☐ Non